

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NOME: DINO GORINI NETO
ORIENTADOR: PROF. ÁLVARO GUILLERMO ROJAS LEZANA, DR.**

**“METODOLOGIA PARA COORDENAR EQUIPES
EM FASE DE SUCESSÃO FAMILIAR”**

**FLORIANÓPOLIS – SC
2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NOME: DINO GORINI NETO
ORIENTADOR: PROF. ÁLVARO GUILLERMO ROJAS LEZANA, DR.**

**“METODOLOGIA PARA COORDENAR EQUIPES
EM FASE DE SUCESSÃO FAMILIAR”**

**Dissertação apresentada à Universidade Federal
de Santa Catarina, como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em Engenharia de
Produção.**

**FLORIANÓPOLIS – SC
2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

BANCA EXAMINADORA

1º Examinador (a): ALVÁRO GUILLERMO LEZANA, DR. _____

2º Examinador (a): JOÃO ZALESKI NETO, DR. _____

3º Examinador (a): SÔNIA MARIA PEREIRA, DRA. _____

Coordenador do Curso: PROF. EDSON PACHECO PALADINI, DR.

*Do ponto de vista Hasídico, segundo o Rabino Nahman de Bratislava,
“Se o santo se limitar a buscar Deus e não ensinar a multidão, descera do
degrau da perfeição que tiver atingido”.*

AGRADECIMENTOS:

Às mulheres de minha vida, Cau e Onei.

A meu pai, Portiuncola Caesar Augustus Gorini, um dos maiores empreendedores que já conheci em toda a minha vida. Médico, Cirurgião Torácico, gerador de uma infinidade de riquezas através das suas próprias mãos, salvando vidas de trabalhadores e contribuindo de forma significativa para o engrandecimento de nosso universo;

À minha mãe Onei, menina trabalhadora, órfã de pai e mãe e uma grandiosa empreendedora na área familiar, sempre presente para fornecer o aprendizado aos seus filhos, maior legado que uma criança pode receber;

À minha esposa Cláudia, motivo de minha alegria diária.

À minha tia Brigitte Gorini, grande empreendedora. Uma das primeiras mulheres a realmente fazer a diferença no meio empresarial feminino Criciumense. Exemplo de dignidade;

Ao amigo Arnaldo Ido de Souza.

Ao professor Neri dos Santos por ter estimulado a mudança de minha dissertação para a área de negócios e empreendedorismo, área até então desconhecida e que me tem fascinado desde então;

Ao Professor Lezana por ter depositado a confiança, sobretudo quando se referia aos prazos de execução do trabalho;

Ao professor Osmar Possamai e professora Ledina;

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

ABSTRACT

RESUMO

I INTRODUÇÃO	12
1.1 Exposição do tema	12
1.2 Origem do trabalho	12
1.3 Definição do problema	13
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Geral.....	14
1.4.2 Específicos.....	15
1.4.3 Hipótese.....	15
1.4.4 Metodologia de pesquisa.....	15
1.4.5 Limitações	16
1.5 Organização da dissertação.....	16
 2 A EMPRESA FAMILIAR	 17
 3 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL.....	 29
3.1 Conceitos.....	29
3.2 Tipos de consultores	30
3.3 Histórico.....	32
3.4 Tipos de consultoria	34
3.5 Responsabilidades e benefícios da consultoria	37

4 ESTRUTURAS DO EMPREENDEDORISMO.....	42
4.1 O sistema do empreendedorismo	42
4.2 O empreendedor	46
4.3 Perfil do empreendedor de sucesso	49
4.4 Formação e desenvolvimento da "visão" do empreendedor.....	51
4.5 A Oportunidade e capacidade empreendedora.....	52
4.6 A Organização	52
4.7 O ambiente.....	53
4.8 O conceito do negócio	54
4.8.1 Relações entre o conceito de negócio e as características dos empreendedores ..	55
4.8.2 Desenvolvimento do conceito de negócio	57
4.8.3 O conceito de um negócio inovador	58
4.8.4. Lógica econômica do negócio	59
4.9 Os recursos envolvidos	61
4.9.1 A entrada no mercado	61
4.9.2 Determinação dos recursos necessários	61
4.9.3 Determinação dos financiamentos apropriados	64
4.10 Conclusões	64
 5 HABILIDADES DO EMPREENDEDOR E O CICLO DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA.....	66
5.1 A mortalidade das empresas	66
5.2 Ciclos de vida das organizações	69
5.3 Fases de desenvolvimento empresarial	70
5.3.1 Fase criativa.....	70
5.3.2 Fase gerencial.....	71
5.4 Gerenciamento a partir dos estágios de desenvolvimento do empreendimento-....	71
5.4.1 Modelo de crescimento das organizações de Soderling.....	72

5.5 A mudança como tomada de decisão para a longevidade.....	77
 6 MODELO PROPOSTO	83
6.1 Considerações iniciais.....	83
6.2 Fundamentação teórica	83
6.2.1 O processo de aprendizado.....	84
6.2.2 Visão, missão e propósitos	88
6.2.3 Modelos mentais	89
6.2.4 Os valores compartilhados	90
6.3 Modelo proposto	91
6.3.1 A fase de percepção	95
6.3.2 A fase de inserção	95
6.3.3 Análise ambiental	96
6.3.3 A fase de conclusão.....	98
6.3.4 Código de relações proposto.....	99
6.3.4.1 Comportamento individual e coletivo	100
6.3.4.2 Políticas internas.....	101
6.3.5 Trabalhando com os nossos modelos mentais	104
6.3.6 A liderança para a visão compartilhada.....	105
6.3.7 Estabelecimento das metas.....	105
6.3.8 Missão comparada com a vocação e o campo de atuação	107
6.3.9 Motivação.....	108
 7 CONCLUSÃO	110
7.1 Resposta ao problema de pesquisa.....	110
7.2 Discussão da Hipótese de Trabalho	111
7.3 Análise do atingimento dos objetivos.....	111

7.4 Comentários finais.....	112
7.5 Sugestão de trabalhos futuros	113
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 – Empreendedor e o sistema envolvido.....	49
Figura 4.2 – A relação entre o modelo de negócio e o tipo de empreendedor, adaptado de Miner (1999) e Morris (2002).....	56
Figura 4.3 – Componentes da economia do negócio	60
Figura 4.4 – Recursos e estratégias de captação adaptado de Morris et al. (2002).....	63
Figura 5.1 – Fases do desenvolvimento de uma empresa.....	70
Figura 5.2 – Modelo de evolução de empresas de Soderling.....	73
Figura 5.3 – O processo de tomada de decisão durante o desenvolvimento organizacional.....	74
Figura 5.4 – Comportamento do empreendedor durante a evolução das organizações .	59
Figura 6.1 – Modelo teórico proposto.....	92
Figura 6.2 – Diversas percepções de um problema	94
Figura 6.3 – Código de relações proposto.....	100
Figura 6.4 – A pirâmide das necessidades de Maslow	106
Figura 6.5 - Vocação X Missão	108

ABSTRACT

The model presented at this essay has a proposal contributing towards the management of family company, through a consulting methodology to coordinate family group staffs throughout the business succession process, providing a basic guide for the actions to be taken by the successor as well as the succeeded generation members according to the conduct rules established by the aim of facilitating the succeeding process. The theoretical basis, besides presenting the necessary arguments and mentioning the family organization characteristics and the consulting procedures, has a goal showing the company's structural components under a systematic vision focusing on the entrepreneur's behavior during the organizations life cycle; a relevant matter for the group's desired profile identification. Based on such model, one finds a material capable of guiding the staffs throughout succession, indicating which procedures are excessive and which features are necessary for the growth, improvement and perpetuance of the family business. Finally, it shows how the model is fully adaptable for a better understanding of the necessity of change in terms of strategic orientation, organizational ways and leadership types according to time and how the family companies composed by members of different ages, ambitions and motivations can fully contribute to the organizational learning as a result of the union of all individual progress.

Key Words: Family business; entrepreneurship; organizational learning; organizational life cycles.

RESUMO

O presente trabalho propõe uma metodologia para coordenar equipes integrantes de grupos familiares durante o processo de sucessão empresarial. O embasamento teórico além de apresentar a fundamentação necessária para este trabalho, tem como objetivo as características das empresas sob uma visão sistêmica e o comportamento do empreendedor durante o ciclo de vida da organização; questão relevante para a identificação do perfil desejado para o grupo. Objetiva também apresentar os critérios a serem assumidos durante o processo de formação da equipe buscando o desenvolvimento e indicando os impactos gerados para o aprendizado organizacional. Com base no modelo, tem-se um material capaz de guiar as equipes durante a sucessão indicando as características necessárias e em quais níveis devem ser aplicadas para o crescimento, desenvolvimento e perpetuação do negócio familiar.

Palavras-Chave: empresa familiar, empreendedorismo, consultoria, ciclo de vida das organizações.

I INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema

Dentro da ótica da hiper competitividade, é comum que tanto as empresas como os profissionais em geral, anseiem pela perpetuação dos negócios. A comparação entre uma empresa e um ser humano nos possibilita visualizar que ambos necessitam de aprendizado contínuo para progredir na escala social, bem como de um padrão de vida saudável a fim de se tornarem longevos, isto de certa forma nos responde a seguinte pergunta: Porque enquanto algumas empresas são bicentenárias, a maior parte delas sofre de morte prematura?

Dentro desta concepção de ver a empresa como um ser vivo, com suas próprias finalidades a empresa deve ser controlável. O uso de indicadores no papel da vida da empresa sendo permanentemente reavaliado pelos integrantes do corpo de funcionários da mesma, possibilita se adiantar nas decisões frente a um mercado dinâmico. O processo sucessório constitui-se, portanto, em um desafio importante tendo relação direta com o futuro da organização.

As considerações do cenário das empresas familiares e suas contribuições para a sociedade e a economia, indicam a relevância de que se perpetue através da preparação da mesma para a sucessão familiar.

“Na perspectiva social, a empresa familiar representa uma das maiores geradoras de emprego, com uma correspondente descentralização dos pólos regionais de desenvolvimento. O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados”. (BERNHOEFT, 2002)

1.2 Origem do trabalho

A idéia surgiu após reuniões ocorridas entre integrantes da segunda geração de empresas familiares distintas. Em respeito aos mesmos, preferimos não citá-las. Um fato interessante verificado foi a ausência de tomada de decisão para o início de novos negócios, quando solicitada pelos lideres familiares. Apesar das equipes serem formadas por filhos de empreendedores, a dependência dos mesmos pelos seus pais foi uma situação similar.

Ambas equipes da segunda geração estavam dispostas a iniciar um negócio próprio, bem como criar um código de relacionamento através da assessoria de consultores organizacionais para o momento da abertura dos negócios a que estariam atreladas no futuro.

É muito comum as pessoas comentarem: Se eu tivesse dinheiro ... , porém, muitas vezes a realidade para a tomada de decisão no sentido de início de um novo negócio está muito além do dilema da galinha e do ovo – se eu tiver o dinheiro consigo desenvolver a minha idéia, se conseguir desenvolver a idéia terei o dinheiro.

A realidade, porém, está além de ser apenas este um dos problemas enfrentados pelo empreendedor. A geração fundadora, geralmente, crescerá às custas de muito suor e trabalho duro, já os filhos se encontravam em uma situação distinta, com uma posição social de elevado nível e com poucas idéias em relação ao desenvolvimento. É como se houvessem pulado algumas etapas da pirâmide das necessidades de Maslow.

Dentro deste contexto, decidiu-se especificar mais o tema de empresas familiares em relação à longevidade das mesmas, citando a máxima popular: Pai Rico, Filho Nobre e Neto Pobre. Como consequência do estudo deste tipo de organizações, visando o tratamento, há necessidade de conhecimento das características das organizações longevas e suas relações com o ambiente empreendedor, raiz da implementação dos grupos familiares.

Por estes motivos, foi decidido buscar na literatura existente as definições e teorias, tanto para empresas familiares, longevidade de organizações, bem como para o empreendedorismo, que vem a ser o tema principal da pesquisa, a influência do perfil empreendedor nas fases de desenvolvimento organizacional e o código de relações de empresas em formação.

Além das teorias, analisa-se o modelo de políticas internas para grupos familiares, do ponto de vista de consultoria, especificando os pontos críticos onde há interferência desta sobre os grupos estudados.

1.3 Definição do problema

O assunto “sucessão empresarial” implica muitas vezes em mudança organizacional, vem sendo muito discutida por estudiosos da área e dirigentes de empresas.

As transformações aceleradas nos campos econômicos, político e sociais culminaram na atual era da economia “globalizada”. Nesta nova esfera de competição o ambiente mercadológico altera-se significativamente criando novas ameaças bem como oportunidades. A conscientização sobre estas mudanças capacita as organizações a atingirem seus objetivos.

Uma empresa, formada por integrantes de uma família, a tendência natural é que a situação se agrave, sobretudo quando da atuação maciça da figura do patriarca ou matriarca, agindo como super protetores da prole. Os pais, geralmente não percebem o envelhecimento dos filhos. Os irmãos influenciados por esta postura protecionista acabam por se acomodar para os assuntos relativos a empresa comprometendo o futuro da mesma.

Tomando-se como base as considerações feitas até então, para facilitar a compreensão do tema e da problemática busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

“Quais posturas devem ser seguidas pelos membros de organizações familiares durante o processo de sucessão empresarial e quais os seus reflexos para a aprendizagem organizacional?”

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Este trabalho tem como objetivo maior desenvolver uma metodologia para coordenar as ações de equipes formadas por integrantes de gerações sucessoras de empresas familiares.

A metodologia proposta no trabalho é estruturada para atender às decisões táticas relativas ao comportamento a ser tomado e as informações necessárias para o processo de tomada de decisão fundado em um código explícito de relações entre os integrantes da equipe sucessora.

1.4.2 Específicos

As etapas de trabalho necessárias à consecução do objetivo geral são as seguintes:

- Levantar junto à literatura especializada as características das organizações familiares;
- Verificar as similaridades existentes entre organizações de sucesso;
- Prospectar através de literatura especializada o perfil necessário para a prática do empreendedorismo;
- Avaliar as relações entre o ciclo de vida das organizações e ações necessárias para a continuidade de empresas familiares sobre este enfoque;
- Levantar as principais intervenções dos consultores organizacionais durante o processo de sucessão empresarial.

1.4.3 Hipótese

Pode-se desenvolver uma metodologia de sucessão em empresas familiares através da investigação das características dos empreendedores e modelos de ciclo de vida das organizações, coordenando o relacionamento e a postura dos integrantes do quadro de herdeiros.

1.4.4 Metodologia de pesquisa

A pesquisa foi dividida em duas fases distintas. A primeira fase consta da investigação bibliográfica referente ao tema. A segunda fase trata da formulação do modelo baseado na revisão bibliográfica executada.

1.4.5 Limitações

O presente estudo limita-se a:

- ⊣ Verificar o processo de relacionamento entre integrantes de empresas familiares, através da revisão bibliográfica;
- ⊣ O sistema foi desenvolvido para empresas familiares;
- ⊣ A metodologia exige a presença e contribuição maciça do líder da organização, sendo ele o patriarca ou matriarca;
- ⊣ A metodologia só é aplicável em organizações que não estejam em processo de venda;
- ⊣ A metodologia exige a presença de consultores externos.

1.5 Organização da dissertação

A dissertação está estruturada em sete capítulos. O presente define os objetivos do estudo e os aspectos que justificam a realização do mesmo.

No próximo capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre os principais estudos e pesquisas realizados sobre as empresas familiares.

O terceiro capítulo faz um embasamento sobre a consultoria organizacional e sua aplicação para as empresas familiares.

No capítulo seguinte, visando o estabelecimento dos conceitos que levaram ao surgimento da empresa familiar é feito o estudo do empreendedorismo.

O quinto capítulo refere-se as fases de desenvolvimento das organizações, como estas nascem e evoluem e é feita considerações com relação a necessidade da formação empreendedora para a perpetuação da mesma.

O sexto capítulo trata do modelo proposto, as análises necessárias e as políticas diretivas para a equipe bem como as intervenções necessárias através da utilização de consultores organizacionais.

Tem-se no capítulo sete as principais conclusões do trabalho e as contribuições para futuros estudos.

Finalmente a bibliografia utilizada é apresentada.

2 A EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

“O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.” (Lodi, 1986)

“A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Portanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra injunções de uma personalidade. E, portanto, uma empresa onde a família põe dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar”. (DONNELLEY apud BERNHOEFT, 1991)

Esse autor estabelece algumas condições em que se revela a existência dessa influência recíproca:

- Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos;
- Esposas e filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho de administração;
- Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da companhia ou em tradições informais da organização;
- As ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acredita-se que se reflitam na reputação da empresa, independente de sua ligação formal com a administração;

- Os parentes que participam da empresa sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos;
- A posição do parente influi em sua posição na família;
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto as suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

“Na geração do fundador da firma é muito “pessoal” e não “familiar”, havendo entre o dirigente e seus funcionários um relacionamento pessoal que geralmente é quebrado durante a posse da segunda geração lembrando porque os colaboradores são enterrados junto com os fundadores, como acontecia aos reis da antiguidade. As relações de poder nasceram de sua iniciativa com os seus colaboradores enquanto que a segunda geração tem relacionamento com o poder através do direito de sangue.” (LODI, 1996)

Segundo dados do BNDES, o Brasil tem entre 6 e 8 milhões de empresas, sendo que 90% destas são empresas familiares, com um perfil extremamente diversificado. O que mais impressiona é na verdade o grau de mortalidade das empresas familiares, de acordo com a inserção das gerações nos negócios. De cada 100 empresas, 30 chegam à segunda geração e somente 5 chegam à terceira geração.

“As empresas familiares são geradoras de 2 milhões de empregos diretos, com a participação no PIB nacional em: 12% do segmento agribusiness, 34% da indústria e 54% dos serviços. Tirando as multinacionais e as estatais 95% das maiores empresas do Brasil são familiares.” (Ricca, 2000)

Para o Strategic Thinking Group, as empresas familiares representam entre 80 e 90% de todos os negócios mundiais e o mais surpreendente é que 35 por cento das 500 maiores da Revista Fortune são controladas por famílias. Nos Estados Unidos eles somam 70% de todos os negócios, representando 50% do Produto Doméstico Bruto e empregam metade da força de trabalho.

Na Europa, elas dominam o segmento de pequenas e médias, e em alguns países chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na América Latina, grupos constituídos e

controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais.

Tratando-se de empresa familiar, é imprescindível primeiramente conhecer a definição de família. O que primeiro se tem em mente quando se fala de família é a figura de *“um marido dedicado a ganhar o pão, uma esposa dona de casa e alguns filhos. Esta visão de sociedade é caracterizada como a família nuclear”*. (Toffler, 1999)

Atualmente este tipo de família não pode mais ser considerada como padrão. Apesar de que a maioria das famílias ainda aparenta ser do tipo nuclear, não se pode enxergar a família como uma entidade estática, dada às grandes mudanças que esta sofre no decorrer do tempo. Já não é rara a união entre casais sem a união formal, estes muitas vezes podendo ser constituídos por casais do mesmo sexo, ou puramente a união de pessoas em um mesmo teto para troca de favores domésticos, as quais se sentem confortáveis em um modelo de vida solitário entre outras formas.

Segundo Toffler (1999 p. 215):

“O que estamos vivenciando não é a morte da família como tal, mas a ruptura do sistema familiar da segunda onda – na qual se propunha que todas as famílias emulavam o modelo nuclear idealizado – e em seu lugar o advento de uma diversidade de formas de família. Assim, como estamos desmassificando os nossos meios de comunicação e nossa produção, estamos desmassificando o sistema familiar na transição para uma civilização da Terceira Onda”.

Para os estudiosos de empresas familiares, é obvio que estes movimentos no interior da instituição família requerem ser entendidos, para que se parta em direção à identificação de caminhos que contribuam à obtenção de êxito ao confrontar-se com a Instituição Empresarial.

“Cuando reflexionamos sobre como las familias cambian sin cesar, comprendemos porque se requiere un enfoque evolutivo para entender las empresas familiares”. (Gersick apud Posso, 2001)

“O papel de sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou filho. O trabalho de um diretor é diferente quando o vice-presidente, na porta ao lado, é a irmã caçula.” (Ricca, 2000)

“Através do estudo das mudanças comportamentais que vêm ocorrendo no perfil da família contemporânea pode-se apontar efeitos favoráveis e desfavoráveis sobre a gestão de empresas familiares”. (Posso, 2001)

“Comumente os pontos fortes das empresas familiares são ignorados, na medida em que seus pontos fracos são realçados. O cerne da questão está no entendimento do personalismo egocêntrico das pessoas da família que interferem ou conduzem o negócio. A maturidade de relações familiares considerando a identificação de seus interesses em longo prazo e os da empresa é que pode propiciar uma harmonia entre os individuais e os da organização”. (MELLO, 1984)

O fato de que as famílias estejam em processo constante de mutação devem ser encarados como uma realidade e através da análise sóbria das mudanças, buscar tirar proveito dos pontos favoráveis, bloqueando os demais.

A falta de interesse dos filhos pelo negócio devido ao fato de que, ao contrário da família nuclear, a dupla profissionalização das famílias tem provocado escassez de tempo. As horas dedicadas ao trabalho, transporte, compras, alimentação deixam de lado para dedicar-se à família e ao trabalho doméstico.

Em relação à dupla profissionalização dos lares, Posso (2001, p.05) coloca que: *“esta ausência de contato e ainda mais de comunicação origina um baixíssimo nível de entusiasmo dos jovens com respeito à sucessão, pois não encontram o cenário propício que lhes mostre de maneira clara e entusiasta qual deveria de ser o seu papel frente à empresa da família”.*

Quase a metade dos matrimônios nos Estados Unidos termina em divórcio. Considerando-se que uma ruptura familiar geralmente ocasiona um abalo na vida familiar, esta geralmente pode ser transmitida para a empresa.

‘Muitas vezes o fluxo financeiro da família cria uma cortina na realidade da empresa. Para os autores, a empresa familiar é um veículo para permitir estabilidade financeira e riqueza à família e os seus princípios magnos de gestão são muito influenciados, para não dizer condicionados, por este imperativo econômico extra empresa. O que leva freqüentemente a ser muito difícil distinguir entre fluxos financeiros privados e da empresa, tendendo a haver uma confusão enorme neste campo’. (NEVES & HENRIQUES, 1999)

A partir desta premissa é notório avaliar que as despesas tenderão a estar inflacionadas, bem como os rendimentos podem estar deflacionados graças aos instrumentos de aspiração dos recursos gerados, porém, existe o outro lado da moeda em que caso fosse necessário substituir a Mão de Obra por uma gerência profissional poderá em alguns casos sair mais caro do que era contabilizado antes.

De toda forma, isto nos leva a ver que o ideal é um controle real do fluxo financeiro da empresa, através de um código de relações entre a empresa e a família, com o pagamento de salários dignos aos familiares e controle de custos das unidades de negócio independentes, de forma a identificar quais ramos está fornecendo retornos atrativos e quais devem ser reavaliados.

Segundo Donnelley apud Mello (1984), caracteriza a empresa familiar em pontos positivos e negativos, citados a seguir:

Principais forças:

- A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Uma organização interna leal e dedicada;
- Um grupo interessado e unido de administradores e acionistas;
- Sensibilidade pelas responsabilidades sociais;
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa;

Principais fraquezas:

Para Mello (1984,p.20):

“as organizações que não disponham de um código explícito de relações entre a família e o negócio, podem ser levadas a um ou mais dos problemas amplamente conhecidos das empresas familiares, entre os quais falta de capital, sigilo financeiro mal dirigido, falta de disciplina, nepotismo, utilização ineficiente de administradores não familiares e, o que é mais grave, conflitos dentro da família”.

- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Falta de disciplina em todos os setores da empresa, com respeito a lucros e desempenho;
- Falta de uma reação rápida para enfrentar novos desafios de mercado;
- Situações em que prevalece o nepotismo, sem ser reprimido por critérios objetivos de avaliação do desempenho administrativo.

Segundo Lodi (1986, p.5), os pontos positivos e negativos nas empresas familiares quando comparadas com outras são os seguintes:

Pontos negativos

- Conflitos de interesse entre família e empresa (descapitalização, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização de problemas administrativos);
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família;
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;

- Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Pontos positivos

- A lealdade dos empregados é mais acentuada em empresas familiares, pois os dirigentes são pessoas concretas e não eleitos por assembléias para mandatos;
- O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no País inteiro, funcionando como cobertura econômica e política;
- A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma;
- A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia de Acionistas;
- O sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali, no Escritório Central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução;
- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais;
- As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

As colocações de Lodi sobre os pontos positivos e negativos das empresas familiares de certa forma nos levam a interpretar sucintamente que os fatores favoráveis a este tipo de empresa estão principalmente ligados a valores sociais, como reputação, influência e lealdade, bem como na velocidade de tomada de decisão, enquanto que os pontos negativos

resumem-se praticamente a problemas de gestão não profissional, conflitos de interesses pelo poder e nepotismo.

Para Mello (1984, p.22):

“nas empresas onde é praticado, o nepotismo tem origem na imposição, por parte da família, de suas próprias conveniências e critérios de participação, independente de questões de competência. Ele enfraquece a administração, obrigando-a a carregar nas costas o peso morto dos incompetentes e a assumir responsabilidades por tarefas não executadas. O mais grave é o fato de que o nepotismo pode conduzir a um sistema administrativo com ênfase na política entre os membros da família, na qual se envolve toda a organização. Cada decisão transforma-se em um problema de família, subjetiva e carregada de emoções, deixando de ser uma solução baseada em critérios externos e objetivos de contribuição para o alcance das metas da empresa”.

Segundo Lodi (1996):

“Apesar de que muitas pessoas acreditam que quando a empresa e a família se unem a tendência é de que a eficiência seja comprometida na realidade a história mostra que não necessariamente isto deve decorrer. Não significa que a família atrapalhe a empresa, mas sim a ignorância dos problemas entre o relacionamento e a falta de um código de relações entre a família e a empresa”.

A compreensão do êxito da gestão das empresas dependerá principalmente do comportamento das famílias que a envolvem. Os esforços para se retornar às antigas composições e comportamento familiares são praticamente impossíveis, havendo necessidade de conviver com as novas. Há que se encontrar outros canais de comunicação, formação, capacitação e cortejo que prepare, tanto a família como o ambiente, a receber de maneira bem sucedida os membros que desejem ser úteis para a empresa.

“Devemos ter muito claro que um dos principais suportes das empresas familiares de êxito é a definição clara dos objetivos pessoais e profissionais dos membros da família e a

acolhida pela empresa para satisfazer estes objetivos sem detrimento dos objetivos corporativos beneficiando-se reciprocamente”. (Posso, 2001)

O processo de entrada de um novo membro da família no grupo empresarial pode se dar devido a diversos fatores, desde o simples desejo dos pais, ou da dificuldade de encontrar posição. *“Neste caso pode ocorrer também o bloqueio por parte de empresas concorrentes ou, inclusive, parceiros comerciais na aquisição de executivos pertencentes a grupos familiares como forma de garantir o segredo industrial e perpetuar a parceria”.* (Posso, 2001)

“Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. Visto que as relações abrangem tanto o aspecto profissional, quanto às relações afetivas que são à base de toda a relação em família”. (Ricca, 2000)

“As empresas familiares são especiais, pois possuem características únicas. O valor é guiado pelo sonho familiar. Os membros possuem um elevado grau de comprometimento e confiança porque estão completamente cientes do que estão buscando criar”. (Gersick, 2000).

As empresas familiares também são sistemas complexos por envolverem diferentes tipos de grupos de interesse, cada um esforçando-se em influenciar a direção que o negócio deve seguir, porém algumas vezes sem considerar as conseqüências econômicas.

Geralmente existe controvérsia em termos do perfil desejado para o futuro chefe de uma empresa. Enquanto alguns defendem que é necessário passar por uma rigorosa formação acadêmica, outros preferem dizer que é necessário aprender junto ao dono do negócio.

A experiência fora da empresa para conhecer novas culturas (benchmarking), diferentes formas de trabalho, novas vivências, assimilação de erros bem como oportunidade de provar-se a si próprio trás para o núcleo familiar importante contribuições.

James W. Lea apud Posso (2001, p.17), responde afirmativamente para as duas situações, explicando que a cada dia dirigir uma empresa é *“tarefa mais complexa e requer conhecimentos e técnicas especiais”* para a empresa, e que, ademais, trabalhar ao lado daqueles que ocupam cargo de direção, dá a *“soltura suficiente antes de iniciar o trabalho”*.

Após a morte do fundador, ou de seus filhos, a estrutura organizacional entra em crise, em função da mentalidade dos herdeiros e gestores da empresa, que se relacionarem de

maneira conflituosa com a mentalidade de seus antecessores, configurando mudanças de valores e cultura organizacional. “*Deste modo, as conseqüências podem levar até mesmo à morte da empresa, em função de perda de identidade formada durante anos frente aos funcionários e mercado*”. (Ricca, 2000)

Com relação ao perfil do empreendedor fundador, Levinson apud Mello (1984, p.25), afirma que as dificuldades de uma empresa familiar começam com o fundador. Geralmente, para o empreendedor do negócio (fundador) a empresa tem pelo menos três significados importantes:

- O empreendedor por ter conflitos não resolvidos com seu pai e inicia seu próprio negócio, tanto para superar seu pai como para escapar à autoridade e à rivalidade de figuras mais poderosas.
- O negócio de um tipo empreendedor é ao mesmo tempo ser “filhinho querido” e sua “âmante”. É característico o fato de que aqueles que trabalham para eles são seus instrumentos para a modelagem da organização. Se entre eles qualquer um aspirar a ser outra coisa que não seja um instrumento para o fundador – isto é, se ele próprio quiser adquirir poder – é provável que logo se encontre na rua como mero espectador. Essa é a razão por que tantas organizações entram em decadência quando seus fundadores envelhecem ou morrem.
- Para o empreendedor, o negócio é essencialmente uma extensão de si mesmo e, sobretudo um meio de satisfação e realização pessoal. E se ele se preocupa com o que acontecerá com sua firma quando falecer, essa preocupação, em geral, toma a forma do tipo de monumento que deixará.

A questão da destruição da empresa pode estar inserida em (Lodi, 1986):

- No próprio fundador;
- A família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios, a família precisa através de um conselho familiar, ajudar os seus membros que trabalham na empresa a desenvolver uma lealdade à empresa. Não há necessidade de se afastar a família, mas sim desenvolver o nepotismo esclarecido;

- ¬ Você empregaria o seu filho?;
- ¬ Quando o verdadeiro emprego é ser filho ou genro, é impossível suceder o fundador. As melhores dinastias empresariais brasileiras a fórmula secreta que se vem a descobrir é que a família e a empresa elaboraram um código de relações;
- ¬ Necessidade de uso de consultoria.

Para contornar o problema de gestão em empresas familiares é comum a busca de profissionalização da empresa familiar através da busca de competências externas como contratação de executivos ou especialistas em assuntos específicos dentro da empresa (engenheiros, profissionais liberais, entre outros). Porém para o gerenciamento de tais competências não se pode deixar de levar em consideração, em nenhum instante, a necessidade de capacitar também profissionalmente o executivo parente dentro da empresa familiar.

Não se pode julgar a competência da gestão de empresas familiares sem deixar de levar em consideração o perfil empreendedor dos fundadores, bem como a época em que o império foi erguido, caracterizando a cultura organizacional disseminada na empresa.

“A empresa familiar é uma instituição secularmente anterior a qualquer formulação administrativa racional, dotada de estruturas e padrões que permanecem dissimulados sob roupagens administrativas modernas. Não há como criar muitas fantasias quanto à sua profissionalização. No cruzamento de caminhos entre profissionalizar, estatizar, multinacionalizar e ir à falência, uma boa parte das empresas familiares escolhe a última alternativa”. (LODI, 1986, p.71)

Segundo Lodi (1986), *“na fase de transição entre o fundador e a segunda geração, enquanto persistir o dilema do poder, não há condições objetivas para a profissionalização”*.

Agora, por que os executivos abrem as portas de suas empresas para forasteiros? Para se responder esta pergunta é preciso entender o papel do consultor através de uma revisão de literatura existente. O próximo capítulo introduz a figura da consultoria

organizacional. Visa o estabelecimento das condições objetivas de relacionamentos necessárias para a consolidação do poder para o grupo mais apto a assumir a tarefa empresarial.

3 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

3.1 Conceitos

A meta ou produto final de qualquer atividade de consultoria é chamado de intervenção. As intervenções ocorrem de duas maneiras: em um nível, uma intervenção é qualquer mudança na organização de linha de natureza estrutural, política ou de procedimentos. O segundo tipo de intervenção tem como resultado final o fato de que uma ou muitas pessoas na linha aprendem algo de novo. *“Neste caso a intervenção descreve qualquer ação adotada por uma pessoa que não faz parte de um sistema”*. (Block, 1999)

Gagnon apud Canback, (1998, p.2), considera que *“a despeito da atual popularidade e as taxas impressionantes de crescimento, a consultoria gerencial continua sendo um dos negócios menos pesquisados e escritos”*.

Poulfelt apud Alvesson & Johansson, (2000, p.5), argumenta que a questão da consultoria gerencial como uma profissão é meramente de interesse acadêmico e há pouco a ver com a prática. A consultoria gerencial se transformou em uma profissão, com uma alta reputação de criação de valor para os clientes. Nos últimos anos as empresas de consultoria vêm se dedicando à educação e treinamento de seus consultores, com ênfase específica em sua qualificação.

Para Oliveira (1999, p.21), consultoria empresarial é *“um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”*.

“Apesar de que os consultores são responsáveis pelos seus conselhos, estes não substituem os gerentes e, portanto, não possuem autoridade formal”. (Oliveira, 1999). *“Estas características às vezes contribuem para a demanda de serviços externos de consultoria, porém algumas vezes diminuem”*. (Canback, 1998)

Greiner e Wetzger apud Canback (1998, p.2):

“a consultoria gerencial é ‘um serviço contratado e fornecido às empresas por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que ajudam de forma objetiva e independente a organização cliente na identificação de problemas gerenciais analisando-os, recomendando soluções a estes problemas e socorrendo quando forem solicitados durante o processo de implementação da solução”.

3.2 Tipos de consultores

Apesar de que os conceitos geralmente caracterizam o agente de mudanças como sendo externo à empresa, este pode em alguns casos ser agente interno à empresa. Como exemplo pode-se citar os conselhos consultivos empresariais constituídos por membros da família entre os executivos tanto externos quanto externos à organização.

“Com relação à presença de consultores externos e internos em uma consultoria pode-se apontar diversas considerações de prós e contras com relação à escolha do tipo de consultor”. (Oliveira,1999)

Consultor externo, representado por um consultor autônomo ou de empresa de consultoria. Para esta forma de atuação, os principais aspectos são:

Vantagens:

- ¬ Maior experiência, pois realiza o mesmo serviço em diversas empresas;
- ¬ Maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente, pois, normalmente a sua contratação é feita pela alta administração;
- ¬ Pode correr riscos (dizer e fazer coisas);
- ¬ Maior imparcialidade, pois não está envolvido nas questões do dia a dia da empresa-cliente.

Desvantagens:

- ⊢ Menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente;
- ⊢ Não tem poder formal, pois não pertence à estrutura hierárquica da empresa-cliente;
- ⊢ Tem menor acesso informal a pessoas e grupos;
- ⊢ Geralmente não tem presença diária.

Consultor interno, representado por um funcionário da empresa, o qual presta serviços para áreas diversas da referida empresa. Neste caso, os principais aspectos são:

Vantagens:

- ⊢ Maior conhecimento dos aspectos informais da empresa, pois é funcionário da referida empresa;
- ⊢ Presença diária;
- ⊢ Maior acesso a pessoas e grupos da empresa, pois é parte integrante dos mesmos;
- ⊢ Participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado;
- ⊢ Tem algum poder informal, pois tem maior interação com as pessoas e grupos da empresa.

Desvantagens:

- ⊢ Menor aceitação nos escalões superiores da empresa;
- ⊢ Geralmente tem menor experiência;
- ⊢ Menor liberdade de dizer e fazer as coisas.

Um dos objetivos da consultoria é a mudança, verificada pelo consultor (agente de mudança) em determinado problema. O fato de o consultor ser externo à empresa significa que a mesma está ali para resolver um problema específico, vindo de fora do sistema

considerado. Além do mais, o fato de ser externo, significa também, quando considerada a empresa como um todo, visto que este não possui controle direto da situação.

Em 1979, Kelley, através de uma entrevista com 200 consultores, entre várias conclusões constatou que os mesmos são mais “caros” que os consultores internos, não estão disponíveis no momento necessário e não possuem o conhecimento do ambiente de trabalho do cliente. Também naquela época previu que o volume de trabalho de consultoria seria absorvido internamente pelas pessoas sendo que as ações dos trabalhos das empresas de consultoria se voltariam para a resolução de problemas especiais. “*Porém atualmente, 22 anos após o número de consultorias está muito maior do que o previsto por Kelley*”. (Canback, 1998)

O ideal, caso a empresa tenha em seu quadro consultores internos, é a possibilidade de se atingir um equilíbrio entre as vantagens e desvantagens de cada um deles através do uso de uma equipe de consultoria mista (interna e externa).

3.3 Histórico

O volume total de mercado representado na indústria da consultoria está estimado em 62 bilhões de dólares ao redor do Mundo (Consultant News, 1999). Uma explicação freqüentemente discutida para a explosão das consultorias aponta para o contínuo aumento da complexidade e dinâmica do ambiente em que os negócios operam. “*O desenvolvimento com a globalização, novas tecnologias, tecnologias de informação, a desregulamentação dos mercados e a intensificação da competição são alguns dos mais importantes fatores geralmente associados ao crescimento dos serviços de consultoria*”. (Ernst & Kieser, 1999)

Para muitas pessoas, consultoria significa um trabalho de prestígio, significativo e interessante. Entre os estudantes de administração, consultoria empresarial é como que “o trabalho dos sonhos” e muitos buscam por empregos nos grandes escritórios de companhias multinacionais de consultoria. Deetz apud Alvesson & Johansson (2000, p.2), estudando um grupo de pessoas especialistas em tecnologia de informação, fornecendo suporte para uma grande companhia, tiveram sua auto-imagem, orgulho do trabalho individual e esforços no trabalho incrementados significativamente depois que foram renomeados como consultores.

A consultoria é um dos segmentos que mais têm crescido dentro da área dos prestadores de serviço. Para Oliveira (1999, p.24), *“isto se verifica principalmente devido ao crescimento do parque industrial, bem como graças à globalização da economia resultando em uma procura por novas técnicas de gestão”*.

Nos Estados Unidos, as empresas de consultoria empresarial empregam cerca de 20% dos graduados das principais universidades de gestão, *“sendo que estes graduados geralmente estão entre os melhores alunos de suas turmas”*. (Canback, 1998)

“Outro aspecto interessante é que naquele país, há aproximadamente 70000 consultores gerenciais enquanto há aproximadamente 150000 executivos de empresas caracterizadas por gerência complexa e que geralmente interagem com estes consultores”. (Granovetter, 1984)

Isto nos mostra que naquele País a taxa entre os executivos e os consultores que trabalham em tempo integral é de 0,5 consultor/executivo. Em 1980 de acordo com este indicador, era de 0,1. *“Isto nos mostra claramente uma mudança dramática na balança de influência sobre estas empresas”*. (Canback, 1998)

A explosão de novos produtos e tecnologias requer consultorias referentes à aplicação das mesmas, bem como o uso de consultorias para as técnicas de inovação de gestão empresarial, de forma a garantir a melhoria contínua para a empresa em uma nova economia.

O aumento da demanda de consultoria também decorre da busca de garantia de vantagem competitiva. A demanda dos consumidores por produtos e serviços está ligada fortemente à vantagem competitiva. A empresa poderá contratar serviço especializado de consultoria a fim de reduzir os custos, de forma a proporcionar melhor preço ao consumidor final, bem como nas áreas de marketing, propaganda, engenharia, entre outros.

A busca pela terceirização de determinadas atividades contribui para a redução dos custos fixos (por exemplo, serviços de Engenharia), bem como proporciona uma economia substancial em termos de tempo para que a empresa venha a aplicar de maneira eficiente em suas atividades essenciais.

Há um aumento da demanda pela consultoria empresarial pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa cliente visando a um processo de melhoria sustentada

A globalização provoca a introdução de novas tecnologias como os softwares de Engenharia, resultando na vinda de consultores internacionais no início da comercialização, principalmente na área de treinamento, até o momento que essas passam a ser incorporadas pelos profissionais nacionais, promovendo de certa forma um internacionalização dos serviços dessa espécie de consultoria.

3.4 Tipos de consultoria

Schein apud Canback, (1998 p.11), categoriza os consultores gerenciais de acordo com o papel por eles desempenhado em relação aos clientes. Distinguindo três modelos de consultoria:

- ⊃ Purchase of Expertise – Aquisição de Especialidade;
- ⊃ Doctor Patient – Médico – Paciente;
- ⊃ Process Consultation – Consultoria de Processo.

A aquisição de especialidade é utilizada por clientes que desejam que o consultor já traga a sua própria perspectiva independente sobre a empresa. O consultor não irá interagir intensivamente com o cliente, mas basicamente, fornecerá sua experiência.

No modelo de compra de serviços (Aquisição de Especialidade), o comprador define uma necessidade, podendo ser informações (comportamento do mercado, consumidores, planejamento de nova planta industrial, etc.) ou um serviço do consultor (procedimentos para organizar um grupo, etc.). Para este tipo de consultoria funcionar, visto que as necessidades partem da empresa-cliente, é necessário por parte do administrador (Schein, 1969):

- ⊃ Diagnóstico correto das necessidades;
- ⊃ Comunicação exata das necessidades;
- ⊃ Avaliação precisa da capacidade do consultor;

- O fato de ter considerado as conseqüências do levantamento das informações através de uma consultoria e as conseqüências da implantação das mudanças recomendadas por este.

Na relação médico paciente há uma relação íntima entre o cliente e o consultor, sendo que o consultor utiliza de sua capacidade de análise de problemas para indicar os bloqueios estratégicos e organizacionais.

Segundo Schein (1969,p.5), no modelo do médico paciente, *“os executivos decidem contratar um consultor da mesma forma que um paciente procura um médico a fim de ser examinado esperando pela terapia. Neste caso geralmente o administrador isola um setor em que se encontra em dificuldade”*.

No modelo médico – paciente pode haver relutância por parte da unidade diagnosticada em revelar os tipos de informações necessárias. A menos que o consultor despenda de considerável tempo para observar o departamento, é muito pouco provável que este obtenha uma noção acurada da situação. O paciente pode também se achar pouco desejoso em aceitar a prescrição. O ideal é que o consultor prepare um quadro de referência comum entre ele e o cliente.

O modelo de consultoria por processo é baseado no consultor como o facilitador enquanto que o cliente é o especialista, entretanto, há uma divisão clara dos papéis e tarefas. O cliente escolhe o que fazer sobre determinado problema. O consultor, de outra maneira, fornece uma metodologia para definir o problema e encontrar as melhores soluções possíveis. Por este motivo, não há coincidência na sua similaridade com os métodos de análise psicológica.

Segundo Schein (1969, p.8) a consultoria de processos é *“um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter relacionados que ocorrem no seu ambiente”*.

O processo de entrada deve ser visto como um processo progressivo de entrada e reentrada que é realizado através de uma série de passos inter relacionados. *“O processo é recriado sendo que os agentes e anfitriões renegociam seus papéis e habilidades no decorrer da duração do processo de mudança”*. (Zielinska et al, 1998)

Uma grande variedade de fatores pode auxiliar ou inibir uma entrada bem sucedida de um consultor em uma organização. Obter a entrada física em um sistema social fechado (organização) é apenas um passo em um processo prolongado e complexo e desta forma não há garantia de aceitação da parte dos membros do sistema em se engajarem em um relacionamento prolongado, em entregar informação de qualquer tipo ou fornecer colaboração.

“Para muitos cientistas sociais, o fator que determina se um grupo garantirá o acesso de um forasteiro, facilitando a inclusão dentro de seu campo fechado de ação e participando ou auxiliando qualquer processo de mudança perseguido, é o desenvolvimento da confiança”. (Zielinska et al, 1998)

Para Schein (1969, p.9):

“Os elementos importantes a serem estudados numa organização são os procedimentos humanos, uma boa diagnose de um problema organizacional pode ir além de uma análise de tais procedimentos, mas não pode ignorá-los. Conseqüentemente, o consultor de procedimentos é, antes de tudo, um especialista em procedimentos humanos nos níveis individuais, interpessoal e intergrupar. Sua especialização pode ir além dessas áreas, mas tem ao menos de incluí-las. Um aperfeiçoamento da eficiência organizacional ocorre através da determinação efetiva de problemas na área de procedimentos humanos, que, por sua vez, depende da habilidade dos administradores em captar as técnicas de diagnóstico, ao serem expostos à consultoria de processos”.

“Os serviços de consultoria devem respeitar os seguintes critérios básicos”.
(Oliveira,1999):

- Consolidação das lideranças da empresa cliente;
- Interação com as questões estratégicas e a facilitação do desenvolvimento do processo de planejamento estratégico;
- Foco no cliente e no mercado;
- Contribuições com informações e para o processo de análise, decisão, operacionalização e avaliação de todas as questões básicas da empresa cliente;

- ¬ Desenvolvimento e gestão de pessoas;
- ¬ Delineamento e gestão de processos;
- ¬ Contribuição efetiva para a alavancagem dos resultados dos atuais negócios da empresa cliente;
- ¬ Identificação e busca de novos negócios importantes para a empresa cliente.

Fatores determinantes de uma entrada bem sucedida em uma organização por parte dos consultores:

- ¬ Nível de confiança estabelecido;
- ¬ Adaptação entre os níveis de transparência e expectativas de franqueza;
- ¬ Nível de conhecimento e sensibilidade para as respectivas perspectivas daqueles envolvidos, inclusive a sua;
- ¬ Quantidade e Nível Hierárquico de apoio obtido dentro do campo encenado;
- ¬ Grau de introdução recebida na abertura;
- ¬ Interesse inicial;
- ¬ Motivação;
- ¬ Comprometimento;
- ¬ Abertura a novas idéias.

3.5 Responsabilidades e benefícios da consultoria

A responsabilidade do consultor é de servir aos executivos apresentando técnicas, metodologias e processos para a tomada de decisão. A tomada de decisão trata da escolha entre várias alternativas para que seja atingido um resultado esperado.

Com relação à definição de consultoria no tocante ao controle direto da situação, alguns consultores, neste caso pseudo-consultores, possuem a postura de não terem responsabilidade final pelos resultados da consultoria devido ao fato de não haverem

implementado a decisão final, visto que a atividade de implementação de um projeto é geralmente de exclusiva responsabilidade do executivo. *“Esta posição de alguns consultores que afirmam que não têm responsabilidade pelos resultados de seus projetos pode ser considerado como uma das principais razões do distanciamento de empresas em relação aos serviços de consultoria”*. (Oliveira,1999)

Para Turner apud Canback, (1998, p.13), *“a extensão do envolvimento do consultor com seu cliente é definido a partir de uma hierarquia de obrigações”*. Turner usa oito categorias de obrigações para delinear o sistema de consultoria gerencial. Ele argumenta que até o final dos anos 70, o consultor freqüentemente trabalhava como um fornecedor para o cliente. O aumento do relacionamento é construído em uma parceria de respeito mútuo visando fundamentalmente à melhoria da efetividade do cliente.

- Fornecimento de informações ao cliente;
- Resolução do problema do cliente;
- Fazer o diagnóstico o qual poderá necessitar uma redefinição do problema;
- Fazer recomendações baseadas no diagnóstico;
- Ajudar com a implementação das ações recomendadas;
- Construir um consenso e comprometimento ao redor da ação recomendada;
- Facilitar o aprendizado do cliente;
- Permanentemente melhorar a efetividade organizacional.

Os cinco primeiros itens correspondem às relações tipicamente comerciais, os últimos três são recentes e mais desenvolvidos. A maior parte das empresas de consultoria aspiram por trabalhar nas atividades com alto valor agregado, que estariam entre as últimas da lista de obrigações do consultor. *“Desta maneira fica claro que as relações entre a empresa-cliente e o consultor estão ficando cada vez mais complicadas e depende cada vez mais de acordos contratuais sofisticados e de natureza primariamente informal, como a confiança”*. (Canback, 1998)

Estabelecer confiança entre o consultor e a empresa cliente demanda de tempo para se estruturar. A perspectiva de cada parte (empresa cliente e consultor) afetará no

estabelecimento da relação, do processo e do resultado. Quanto maior a verificação de qual é a perspectiva do outro e descobrir suas próprias suposições, maiores serão as chances de sucesso. *“O entendimento da perspectiva e da cultura da organização permitirá ao consultor medir o ajuste necessário entre ele e a organização”*. (Zielinska et al, 1998)

Pesquisas mostram que os consultores organizacionais ainda possuem um longo caminho a percorrer antes de exercer maior influência nos assuntos essenciais de seus clientes. *“É mais provável que um diretor executivo seja mais influenciado primeiramente pelos seus instintos e pensando em determinado assunto, seguido pelo pessoal de planejamento, mesa de diretores e pelos bancos investidores do que por consultores”*. (Leontiades e Ahmet, 1989)

Para Alvesson & Johansson (2000, p.6), *“uma razão pelo fato de o profissionalismo ter sido interesse no caso das consultorias gerenciais é que as ambigüidades e incertezas deste tipo de trabalho tornam necessário que se tenha alguma racionalidade hospedada”*. A institucionalização das funções profissionais desta forma oferecem a garantia que os membros são capazes e confiáveis.

Como cliente uma pessoa não necessita conhecer ou ser capaz de avaliar a performance de um consultor. A certificação de universidades de prestígio ou associações profissionais funcionam como uma garantia de qualidade. De acordo com Poulfelt, *“a ausência de tal certificação pode ser preenchida através da reputação de mercado ou sucesso”*.

Impõem-se a identificação do valor ao cliente bem como seu fortalecimento. Há crescente necessidade de obtenção da fatia de mercado o que é conseguido pela identificação das necessidades do mesmo. Consultorias do tipo pesquisa de mercado são indispensáveis para a redução dos riscos de mercado a partir da identificação antecipada das necessidades do mercado em determinada região.

As tendências futuras da atuação das empresas de consultoria provocam um impacto na atuação do consultor. O conhecimento de idiomas e diferentes culturas bem como do mercado internacional, é quase que condição obrigatória para o bom desempenho destes profissionais.

A indústria pode ser melhor descrita quando fragmentada. Isto significa que não há um corpo definido de conhecimento gerencial da qual os consultores possam desenhar seus modelos, mas ao invés, existe uma base diversificada de conhecimento. *“A formação*

educacional dos consultores é variada e misturada com praticantes auto didatas sem a formação acadêmica” (Kyro & Enqvist, 1997).

Marvin Bower, diretor da McKinsey & Company, sugere seis razões do porque de consultar consultores externos.

- ¬ Fornecem competências não disponíveis internamente;
- ¬ Possuem experiência variada fora da empresa do cliente;
- ¬ Possuem tempo para estudar o problema;
- ¬ São profissionais;
- ¬ São independentes;
- ¬ Possuem habilidade de criar ação baseada em suas recomendações.

As colocações de Bower não são claras do porque serem verdadeiras. Dentre as colocações, apenas a segunda parece ser verdadeira, sendo que as demais não são óbvias e parecem ser mais um problema de treinamento e métodos do que uma capacidade intrínseca dos consultores.

A colocação de Bower se enquadra dentro dos dois primeiros modelos de Schein (Especialista e Médico- Paciente) bem como corresponde aos níveis inferiores da hierarquia de obrigações de Turner, em que o consultor aparece mais como parceiro do cliente na solução de problemas do que um simples fornecedor de pacotes.

Bruce Henderson, a força atrás da BCG – Boston Consulting Group por muitos anos, argumenta que os consultores agregam valor à sociedade por reduzir o ciclo de tempo de resolução de problemas. Essa colocação não torna claro, porém, porque os consultores possuem mais capacidade para resolver os problemas. O argumento implícito dele é de que os consultores trabalham junto aos clientes em um relacionamento complicado para resolver os problemas através de um esforço comum.

Dentro de um campo positivo, para não dizer entusiasta, encontramos os textos pró-consultoria que tendem a ser bastante normativos e de auto promoção. Block (1991); Ettinger (1991), Greiner & Metzger (1983), Kubr (1996) e Schein (1969), apresentam preferencialmente uma figura idealística, representando os consultores como um profissional

altamente competente, com integridade e auto controle, possuindo a especialidade inquestionável para servir para a resolução dos diferentes tipos de problemas gerenciais na prática. *“Embora muitos destes autores pertençam ao meio acadêmico, são consultores praticantes, e seus artigos freqüentemente não são particularmente orientados pela pesquisa”*. (Alvesson & Johansson, 2000).

Os textos mais acadêmicos, freqüentemente, possuem uma postura mais crítica. Esta literatura crítica pode ser vista como uma reação saudável contra os textos escritos por consultores em busca da auto-promoção. É interessante reparar que a imagem dos consultores na sociedade contemporânea é, para grupos distintos, provocativa bem como apelativa. *“Poucas ocupações e atividades desperta reações fortes, ambas positivas e negativas”*. (Alvesson & Johansson, 2000).

Esta tensão entre os consultores e os acadêmicos é interessante e deve nascer da mente dos acadêmicos quando escrevem sobre consultoria. Há, com certeza, muita política envolvida. Porém, quem de forma legítima pode explicar a prática gerencial? Em quem os estudantes devem procurar novas perspectivas e impulsos para o trabalho gerencial? É o consultor superficial, modista, insaciável e prostituído ou será o acadêmico apreciador de leitura voltado para si mesmo, vivendo em uma torre de marfim, afastado da vida real? (Alvesson & Johansson, 2000)

Kubr apud Alvesson & Johansson, (2000, p.4), sugere que a consultoria gerencial pode ser vista tanto como um serviço profissional, bem como um método de aconselhamento prático e de ajuda. Um indivíduo é presumido a se tornar um consultor gerencial pela combinação de uma educação formal com o acúmulo de uma quantidade considerável de situações gerenciais variadas. O entendimento desse processo acumulativo leva a uma capacidade de entendimento e desenvolvimento de estratégias, bem como no conhecimento de como se comunicar com pessoas, lidar com a resistência, ajudando os clientes a inovar. Não apenas dar o aconselhamento certo, mas também dá-lo de forma correta, à pessoa certa, no momento certo.

O próximo capítulo introduz os conceitos do processo do empreendedorismo. Visa determinar os componentes estruturais que envolvem o cotidiano do empreendedor dentro de uma análise sistêmica. O entendimento desse processo acumulativo leva a uma capacidade de desenvolvimento de estratégias.

4 ESTRUTURAS DO EMPREENDEDORISMO

Uma revolução empreendedora se espalhou através do mundo. A implicação desta revolução será tão poderosa para o século 21 como a revolução industrial foi para o século 19. Os empreendedores são parte integrante do processo renovador que preenche e define as economias modernas. O empreendedorismo representa a mais crítica fonte de crescimento econômico na maior parte dos países. *“O impacto da atividade empreendedora é sentida em todos os setores da sociedade, especialmente as relacionadas com inovação, produtividade, competitividade, geração de riquezas, geração de empregos e formação de novas indústrias”*. (Kuratko and Hodgetts, 2001)

Para compreender o fenômeno do empreendedorismo, em 1975, nos EUA, cinquenta instituições universitárias ministravam aulas de empreendedorismo, sendo que em 1998 já eram mais de mil. Hoje, o ensino de empreendedorismo no primeiro grau tornou-se obrigatório em cinco estados americanos. *“O contexto que emoldura estas considerações é o de que, depois da Segunda Guerra, 50% de todas as inovações e 95% de todas as inovações radicais vieram de empresas novas”*. (Terra, 2002)

4.1 O sistema do empreendedorismo

Katz e Kahn (1987), introduziram os conceitos da teoria dos sistemas na análise organizacional, a partir do pressuposto básico de que a organização é um sistema aberto, que apresenta características tais como:

a) Importação de energia

A organização recebe insumos do ambiente, tais como matéria prima, informação e pessoal.

b) Processamento

A organização processa insumos pretendendo transformá-lo em produtos acabados, decisão gerencial, pessoal treinado.

c) Output e Input

Os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente (output) e recebem também do meio ambiente informações sobre o seu princípio e funcionamento (input).

d) Ciclos de eventos

O funcionamento de qualquer sistema aberto consiste de ciclos de eventos compostos de input, processamento e output.

A atividade empresarial é complexa, requerendo especialistas, envolve acionistas, parceiros comerciais e órgãos governamentais. Como sistema, o arranjo de entradas entre as entidades participantes pode ser combinado de inúmeras formas ao longo do tempo, gerando uma variedade de respostas que dependem das restrições impostas, obstáculos e níveis de retornos desejados.

Para a compreensão da complexidade, há necessidade da estruturação das características envolvidas. Com a estruturação, tanto o grupo de indivíduos que ambicionam a atividade empresarial, como as organizações que buscam a incentivação do intraempreendedorismo ou, inclusive, consideram o início ou investimento em um novo empreendimento, trabalhando em parceria com um sócio, podem sistematicamente avaliar cada um dos elementos pertencentes ao empreendimento e, desta forma, possuir um melhor agrupamento das informações para a tomada de decisão em termos dos recursos necessários e habilidades requeridas.

Fazendo isto o grupo interessado em entrar no mundo dos negócios irá além de apreciar a natureza de um negócio empreendedor. Poderá compreender as motivações, requisitos e capacidades necessárias. Através do reconhecimento não apenas do papel desempenhado pelo empreendedor, mas especialmente do sistema em que este se encontra inserido, o grupo estará mais habilitado a avaliar, demonstrar as suas expectativas e prospectar novas oportunidades.

Através da análise sistêmica do empreendedorismo, surge uma combinação de variáveis distribuídas em várias estruturas. É esperado que a análise das estruturas envolvidas, possibilite a produção de um negócio melhor enquadrado dentro das exigências assumidas e

futuras. Além disso, proporciona a facilitação do processo de aprendizado organizacional, contribuindo com eficiência para o crescimento do grupo.

A nível técnico, as estruturas podem auxiliar no direcionamento da organização, em termos de:

- ⊣ Motivos para direcionar os financiamentos;
- ⊣ Necessidades de terceirização;
- ⊣ Introdução ou privação de produtos e serviços na linha;
- ⊣ Tipo de negócio que emprega;
- ⊣ Quais intra-empresendedores possui;
- ⊣ Condições ambientais em que operam.

Adicionalmente, através do uso de uma estrutura é possível a observação da dinâmica dos negócios. O processo em que o empreendedor opera não é estático. Uma vez iniciado, possui inércia e requer sustentação e recorrência durante o decorrer do tempo.

Analisado de forma sistêmica, o empreendedorismo assume diferentes formas dependendo do contexto em que ocorre. Se considerarmos a incidência do empreendedorismo dentro de uma empresa bem estabelecida, os elementos participantes do sistema em toda a sua forma assumem papéis relevantes para a explicação do fenômeno. As variáveis individuais podem diferir em importância relativa. A flexibilidade de seu impacto é um atributo resultante da perspectiva assumida pela estrutura total envolvida.

Assim, visando o desenvolvimento de novas gerações empreendedoras, isto é, o desenvolvimento de um grupo de empreendedores internos na organização, ou seja, intra-empresendedores, o contexto organizacional é crítico. A organização, criando as condições favoráveis, facilita a ação dos intraempreendedores, que por sua vez se transformam nos catalisadores do processo de desenvolvimento organizacional.

O benefício pretendido com a conceituação de empreendedorismo como um sistema se encontra na divisão em passos específicos. Estudado como um sistema, o processo do empreendedorismo passa a ser tornar um evento lógico e gerenciável. A estruturação dos elementos acelera o processo através da racionalização.

Baseado na teoria dos Sistemas compreende-se que:

- ¬ Um sistema é formado por um número de elementos relacionados entre si;
- ¬ O sistema como um todo é supostamente maior que a soma das partes;
- ¬ A estrutura sistêmica significa o número e a forma das relações que unem os elementos do sistema;
- ¬ Sistema Aberto – Relaciona-se com o meio ambiente;
- ¬ Sistema Fechado – Não é influenciado ou não possui relação com o ambiente externo.

Como as empresas são sistemas abertos, devemos considerar o seguinte:

- ¬ A mudança no sistema que a organização está inserida gera uma necessidade de mudança estrutural. Esta mudança pode ser endógena (perda de um funcionário) ou exógena (mudança política);
- ¬ A mudança no interior do sistema é gerada por elementos com características individuais que impulsionam o restante do sistema consigo;
- ¬ Durante a mudança, a estrutura do sistema deve mudar;
- ¬ A estrutura antiga irá resistir, lutar contra a nova durante a fase de mudança.

Morris et al (2002), propõem uma estrutura integradora para o processo empresarial. *“O modelo é constituído de seis variáveis chaves, sendo elas: o processo, o empreendedor, o ambiente, o conceito de negócio, os recursos envolvidos e o contexto organizacional”*.

O empreendedorismo, portanto, derivando da integração de várias disciplinas que regem a indústria, pode ser estudado de uma forma sistêmica. *“Geralmente é aceito entre os acadêmicos que o empreendedorismo requer um processo e especificamente o processo de criação de valor através da união de um grupo de recursos para explorar uma oportunidade”*. (Stevenson, et al., 1992)

4.2 O empreendedor

Para a busca deste processo é necessário um empreendedor, que pode ou não ter originado a idéia ou conceito. São aquelas pessoas que perseveram em adaptar e implementar identificando os possíveis níveis de retorno pretendidos. “*Muitos trabalhos têm sido feitos em direção a buscar identificar o perfil sociológico e psicológico destes indivíduos*” (Bird, 1989; McClelland, 1987). O que se mostra é que não são indivíduos necessariamente nascidos ou geneticamente predispostos para o empreendedorismo. Cada indivíduo possui um determinado nível de potencial para tal.

A questão “quem é o empreendedor?” é a mais estudada no campo do empreendedorismo. Enquanto as evidências sugerem que os empreendedores tendem a possuir algumas características em comum, como elevados níveis de motivação para o alcance das metas, tolerância frente a ambigüidades e elevado nível de auto controle, “isto não significa a existência de um único protótipo do empreendedor”. (Bird, 1989)

Uma descrição genérica de empreendedor é aquela apresentada por (Amit, 1993), que descreve os criadores de empresas como “*indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto*”.

Para Carpintéro (2000):

“o empreendedor é possuidor de motivações endógenas, relativas à auto-realização e da vontade de colocar em prática seus conhecimentos. Transforma estas inquietações num empreendimento a partir de uma longa interação com pessoas, empresas e com o apoio relativo de instituições. Nessa interação encontra e desenvolve as competências necessárias para a ação empreendedora”.

A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não foi encontrada nos meios científicos. Assim, é possível que as pessoas aprendam a ser empreendedores, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional. A tradição de transmissão de conhecimento sim tornou-se evidente dentro de algumas famílias

de empreendedores, a exemplo nacional os Ermírio de Moraes e internacionalmente a família DuPont.

Para Dolabela (1999):

“ho meio científico, a tese de que o empreendedor é fruto da hereditariedade não é mais relevante, onde a preocupação maior é saber se é possível aprender a ser empreendedor. As conclusões para Dolabela são afirmativas devendo o ensino seguir uma metodologia própria, bastante diferente da utilizada no ensino fundamental”.

Embora alguns autores afirmem que todos nascem com as características empreendedoras, em muitos indivíduos essas manifestações são mais pronunciadas que em outros. *“Contudo, muitos estudiosos concordam que o sucesso empresarial se relaciona com as atividades e o comportamento de cidadãos que possuem características peculiares, denominados empreendedores.”* (Lezana, 1995)

Para Dolabela *“não é considerado como empreendedor um empresário que simplesmente adquire uma empresa e gerencie o negócio”*. Como exemplos de empreendedor pode-se citar:

- Um indivíduo que cria uma empresa qualquer seja ela;
- Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar ou distribuir ou de fazer propaganda de seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- Um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

“Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de

si mesmo voltados para as atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis”. (Dolabela, 1999, p.44)

Ainda, segundo Dolabela (1999, p.45):

“um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transforma-las em negócio lucrativo”. Não é indispensável que ele possua os meios necessários para a criação de sua empresa. “Mas deve ser capaz de atrair tais recursos, demonstrando o valor de seu projeto e comprovando que tem condições de torná-lo realidade”.

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, “*novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros*”. (Degen, 1989)

Vulgarmente, o empreendedor é definido como o “motor da economia”. Schumpeter associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Para Fillion (1991), o conceito é mais abrangente: “*Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões*”. Para ele “*a visão é uma imagem, projetada do futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo*”.

Segundo Morris et al (2002), “*para que o empreendedorismo exista é necessário a existência de uma figura central, chamada de empreendedor que é o responsável pela integração das variáveis constituintes deste processo*”. (fig. 4.1)

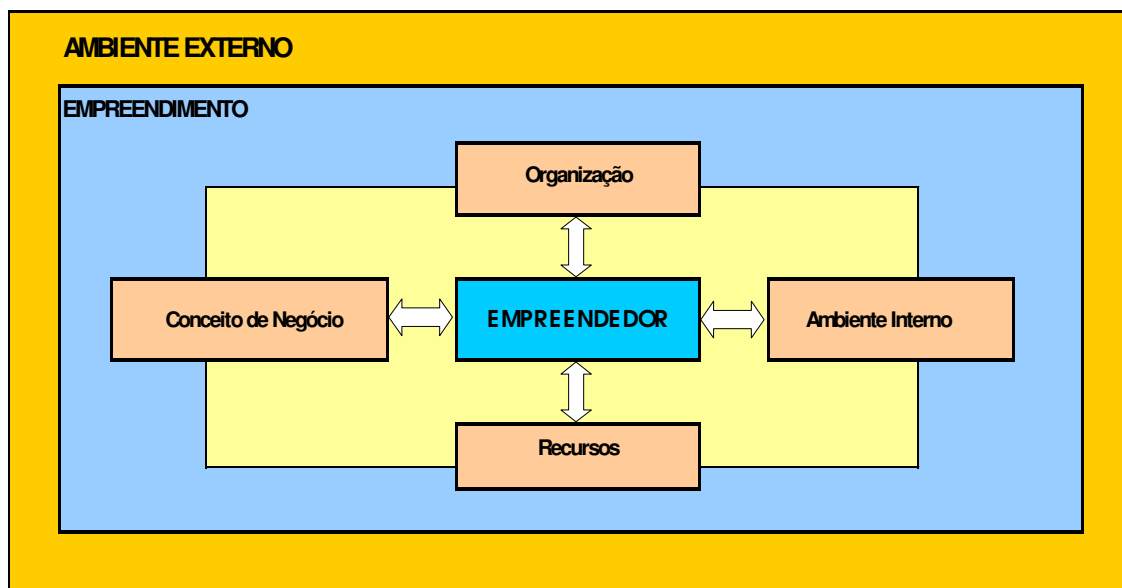


Fig. 4.1 - Empreendedor e o sistema envolvido

Fonte: Adaptado de Morris et al (2002)

4.3 Perfil do empreendedor de sucesso

A grande pergunta que os pesquisadores se fazem é: “quais são as características dos grandes empreendedores? Eles têm algo diferente dos demais?”. Hoje há muita concordância entre os cientistas sobre as características dos empreendedores de sucesso: traços de personalidade, atitudes e comportamentos que ajudam a alcançar êxito nos negócios”.

Para Dolabela (1999), “*no estágio de conhecimento do empreendedorismo atual não se pode estabelecer relações de causa e efeito, isto é, definir se uma pessoa será bem sucedida ou não como empreendedora, mesmo que possua características encontradas em empreendedores de sucesso*”. Porém, sem tais características sabe-se que dificilmente uma pessoa poderá alcançar o êxito. Porém, o conhecimento sobre o tema já nos permite ajudar os empreendedores em potencial a identificar os elementos que devem ser aperfeiçoados para aumentar a sua chance de sucesso.

Segundo Albert Schweitzer, inúmeros estudos sobre administração de empresas têm ressaltado a importância da inteligência emocional no trabalho. Desenvolver o coeficiente

emocional de seu pessoal, além do intelectual, é cada vez mais importante para o sucesso e sobrevivência das organizações.

Os estudos indicam que a inteligência emocional mais do que o QI ou capacidades intelectuais isoladamente é responsável pelas melhores decisões, organizações mais dinâmicas e por um estilo de vida mais satisfatório e sucedido.

As emoções não são apenas manifestações de humor ou desejos. A mente emocional fornece constantemente informações que precisam ser adequadamente interpretadas e avaliadas para resultarem em comportamento apropriado e levar a bons resultados. É importante também ser capaz de perceber e sintonizar com as emoções alheias e ter consciência de como elas afetam e de como as outras pessoas são afetadas (empatia). Isto é particularmente importante para a função de liderança. O fato de durante séculos as emoções serem vistas como algo que só atrapalha a razão não é culpa da mente emocional, mas sim da incapacidade em utilizar suas potencialidades.

As pessoas estão deixando a antiga maneira de pensar com excesso de dependência da mente lógica, que colocou o planeta em que vivemos no limite da catástrofe. Um novo tipo de pensamento está despertando, caracterizado pelo equilíbrio entre pensamento e sentimento com elevada consideração pela intuição. *“É um pensamento que contém consideração e compaixão e reconhece outras dimensões do que apenas aquelas que captamos com nosso senso físico”*. (Osterberg, 1993).

Em face das discussões sobre a inteligência emocional, o modelo sugere a avaliação do perfil emocional dos indivíduos quando isolados bem como coletivo do grupo, objetivando melhorar as relações de trabalho entre chefes e subordinados e entre colegas, melhorando o rendimento do trabalho em equipe e incrementando a produtividade e a satisfação no trabalho. Através destes processos, tanto executivos como funcionários em geral podem identificar suas fraquezas e potencialidades, desenvolvendo novas estratégias para melhorar sua performance global através de um melhor uso de suas capacidades emocionais.

Pesquisas modernas em neuropsicofisiologia mostram que a inteligência emocional pode ser desenvolvida em praticamente qualquer idade, sendo possível realizar um aprendizado que compense as deficiências da formação emocional básica. Muitas técnicas vêm sendo desenvolvidas, tanto no sentido de avaliar a inteligência emocional das pessoas como no sentido de administrar um treinamento capaz de desenvolvê-la.

4.4 Formação e desenvolvimento da "visão" do empreendedor

A teoria visionária de Fillion (1991), ajuda a entender como se forma uma idéia de produto e quais são as condições para que ela surja. Ela diz que as pessoas motivadas a abrir uma empresa vão criando, no decorrer do tempo, baseadas na sua experiência, idéias de produtos. Tais idéias, a princípio, emergem em estado bruto e refletem ainda um sonho, uma vontade não muito definida. Ou seja, ainda não sofreram um processo de validação, podem ainda não ser um produto. Para Fillion, essas idéias iniciais são visões emergentes.

O futuro empreendedor, para aprofundar-se em sua idéia emergente, procura pessoas com quem possa obter informações para aprimorá-la, testá-la, verificar se é um bom negócio. Procuram também ler sobre o assunto, participar de feiras, eventos. Ao obter tais informações, a pessoa vai alterando a sua idéia inicial, agregando novas características, mudando alguma coisa, descobrindo ou inventando novos processos de produção, distribuição ou vendas. E, ao modificar o produto, vão atrás de novas pessoas, livros, revistas, feiras, entre outros. É um processo contínuo de conquistas de novas relações.

Para Fillion (1991), o desenvolvimento do processo de formação da visão, o empreendedor tem que se apoiar em alguns elementos:

- Relações;
- Energia - Trabalho intenso, sempre voltado para os resultados. O alvo não é o trabalho em si, mas o resultado que dele advém;
- Liderança.

O conceito de Liderança do empreendedor para Fillion é expresso como uma pessoa com autonomia, autoconfiança, tem que acreditar que pode mudar as coisas, que é capaz de convencer as pessoas de que pode ainda possuir a capacidade de convencer as pessoas de que sua idéia é ótima e de que todos vão beneficiar-se dela. Enfim, deve saber persuadir terceiros a ajudarem-no a realizar o seu sonho.

4.5 A oportunidade e capacidade empreendedora

A capacidade ou habilidade de perceber uma oportunidade de negócio é, de fato, uma condição essencial para o empreendedorismo, porém não suficiente. Outros ingredientes são necessários para o surgimento do empreendedorismo como força motora do crescimento econômico. Conforme afirma o *GEM Report (2000)*, empreendedorismo ocorre exatamente na interseção entre a percepção da oportunidade e a motivação e habilidades para perseguir esta oportunidade. É possível imaginar, conseqüentemente, um contexto socioeconômico com uma abundância de oportunidades, porém empobrecido de efetiva capacidade empreendedora ou de motivação para empreender por parte dos indivíduos.

Para que existam empreendimentos é necessário que existam oportunidades de negócio, ou ao menos a percepção da existência de uma oportunidade com potencial. Em analogia com o empreendedorismo de países, onde existe uma percepção generalizada de oportunidades para novos negócios ocorre uma tendência maior.

4.6 A organização

“A empresa é como uma arena para a criatividade e cooperação com uma estrutura organizacional que elimina a hierarquia e estabelece no seu lugar um processo colaborativo de solução de problemas, estabelecimento de metas, crescimento pessoal, e lucros que são redirecionados para a empresa”. (Osterberg, 1993)

Compreender um setor significa saber como estão estruturadas e como funcionam as empresas que atuam naquele ambiente, como os negócios se processam, quem são os clientes, como se comportam e qual seu potencial, pontos fortes e fracos da concorrência, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, possíveis reações diante da entrada de novas empresas no mercado.

Conhecer a tecnologia envolvida, quais as tendências a curto e em longo prazo, qual a sensibilidade do setor em relações a oscilações econômicas, as políticas de exportação, quais as barreiras à entrada, qual a lucratividade. É indispensável também conhecer os fornecedores dos insumos essenciais, as necessidades de recursos humanos e formas ideais de sua contratação e desenvolvimento. Na economia globalizada deve-se saber o que acontece no

mundo, ameaças e oportunidades apresentadas, tendências tecnológicas, funcionamento do mercado e da concorrência.

Apesar de que a atenção é geralmente dirigida para as finanças, o empreendedor necessita da habilidade da identificação e apropriação dos ativos intangíveis como recursos humanos, e na ausência destes, na formação dos mesmos.

Relacionado ao período de tempo da existência da civilização, as empresas são membros recentes. Como produtoras de riqueza material, são o maior veículo de sustento da cada vez maior população mundial por meio dos bens e serviços que tornam possível a vida civilizada. O estudo destas organizações remonta um período mais curto ainda.

4.7 O ambiente

A importância da conceituação do ambiente favorável ao empreendedorismo remonta na condição de que o empreendedor é um ser social, produto do meio que habita. Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá a motivação para criar o seu próprio negócio.

Para Bernhoeft apud Aquino:

‘Feliz o país que tem uma competente classe de empreendedores e que proporciona a eles condições de realizar seus negócios e projetos. Implicitamente se refere ao poder empreendedor gerado pela facilitação por parte de um ambiente externo através da propagação do empreendedorismo. O empreendedor está, portanto inserido em um ambiente. As ações deste ambiente estimulam ou reprimem o empreendedorismo’.

O ambiente se refere à soma de todas as forças que afetam os atos de uma empresa. Fornece as condições específicas que geram a oportunidade para um conceito empreendedor. São as chamadas “regras do jogo”, as políticas que determinam o desenvolver do negócio. Tem como aspectos cruciais às mudanças sociais, culturais e políticas.

O ambiente possui determinadas forças que podem tanto facilitar como comprometer o comportamento da atividade empreendedora:

- Facilitar: Como membros de famílias empreendedoras a facilidade acesso às informações reais do mundo dos negócios;
- Dificultar: Necessidades já satisfeitas e temor de fracassar em negócios.

4.8 O conceito do negócio

Representa a combinação única de recursos que resulta em um novo produto, a melhoria de um produto ou processo, uma nova forma organizacional ou a penetração em um novo mercado. A habilidade em unir de forma adequada o conceito do negócio é fortemente influenciada pelos recursos que o empreendedor é capaz de reunir.

Não são raras vezes em que projetos excepcionais terminam em fracassos e vice versa. O sucesso depende muito mais da união dos elementos (recursos) ao redor de um conceito bem definido de negócio do que simplesmente uma boa idéia.

Antes de transformar os projetos empresariais em realidade, o empreendedor através da uma análise rigorosa sobre o que pretende oferecer ao mercado, avalia com rigor o conceito de negócio, validando o potencial e a própria viabilidade da sua empresa.

O reconhecimento das características similares existentes no perfil dos empreendedores quando interagindo com o sistema envolvido e de que forma este muda, é de interesse para o processo de crescimento organizacional. Estas características inerentes do empreendedor quando em interação com as condições impostas pelo ambiente em que este se encontra inserido, determinam o modelo de negócio que será empregado, isto é, se será um negócio inovador, de competição ou puramente especulativo.

4.8.1 Relações entre o conceito de negócio e as características dos empreendedores

As características do empreendedor podem determinar um novo negócio baseado em um estilo de vida desejado. Morris et al (2002), distingue os modelos de negócio em três, sendo os seguintes:

- Modelo de Renda – Renda Fixa;
- Modelo de Crescimento – Longo Prazo;
- Modelo Especulativo.

Estes modelos refletem implicações importantes em como o negócio irá se desenvolver. A tendência na alavancagem de recursos e de se desfazer de partes do negócio é maior entre aqueles que se utilizam os modelos especulativos ou de crescimento.

Smith e Miner (1999), *“distinguem os empreendedores entre os “artesãos” e os “oportunistas”, sendo que estes últimos são mais adaptáveis e orientados para o crescimento”*.

Estrutura dos perfis de empresários, segundo Miner (1999):

→ O realizador

- Necessidade de feedback;
- Necessidade de cumprir as metas;
- Forte Comprometimento;

→ O gerador de idéias

- Constroem negócios sobre novos produtos;
- Geralmente envolvidos com empresas Hi Tech;
- Elevado nível de implementação;
- Desejo em Inovar;
- Inteligência como fonte de Vantagem Competitiva.

→ **O super vendedor**

- Capacidade de Empatia;
- Crença que os processos sociais são importantes;
- Crença na força das Vendas;
- Habilidade na construção de relacionamentos externos.

→ **O autêntico gerente:**

- Desejo de Comando;
- Competente, sobressai sobre os demais, concorrência;
- Habilidade em Decisões;
- Desejo pelo Poder;
- Desejo pela Liderança Corporativa;
- Atitudes positivas em direção da autoridade.

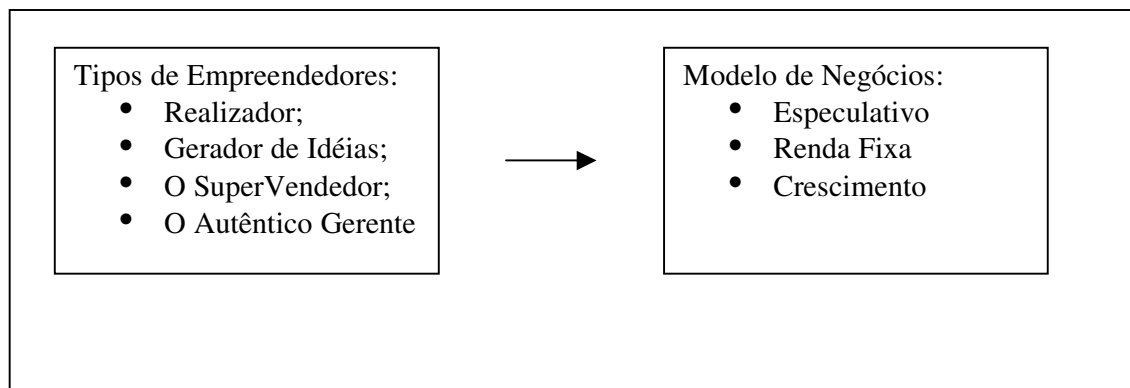


Fig. 4.2 - A relação entre o modelo de negócio e o tipo de empreendedor, adaptado de Miner (1999) e Morris (2002).

Enquanto um indivíduo pode se enquadrar dentro de mais de uma categoria, a estrutura sugere a necessidade de encaixe entre o modelo de negócio e o perfil do empreendedor. O vínculo entre o empreendedor e o empreendimento é de importância vital para o entendimento das habilidades desenvolvidas e o comprometimento com as entidades relacionadas. (fig. 4.2)

O comprometimento entre o empreendimento e o empreendedor trás implicações com ênfase no crescimento. Os assuntos de natureza estratégica para o amadurecimento da

organização tanto podem ser realçados quanto obscurecidos dependendo do padrão adotado em relação a evolução pretendida para a organização, isto é, como ele se desenvolve e qual a formação necessária relacionada ao envelhecimento cronológico da empresa focando o comportamento do mercado.

4.8.2 Desenvolvimento do conceito de negócio

Os negócios existem das mais diversas formas. As empresas podem ser grandes, médias ou pequenas. Podem ser fruto de familiares ou de uma inovação tecnológica. Pode ser a prestação de um serviço ou um novo produto. Hoje também se distinguem entre os negócios reais e os virtuais. Entretanto, geralmente estão relacionados ao perfil do empresário ou do proprietário, que por sua vez pode ser o gerente ou simplesmente um investidor realizando apenas a coleta dos dividendos e ocupando uma cadeira no conselho de administração.

As distinções entre os tamanhos das empresas são basicamente realizadas em relação à rentabilidade ou com relação ao número de empregos gerados. O tamanho das empresas é também relacionado com o tipo de indústria que participa, bem como da região que atua.

Basicamente, as distinções entre as formas e tipo de negócio podem ser caracterizadas dependendo do tamanho da empresa e das aspirações do dono do negócio, podendo estar distintas entre:

- ¬ As que sobrevivem (Renda);
- ¬ Estilo de vida;
- ¬ Familiares;
- ¬ Pequenas e bem sucedidas (inovadoras e ambiciosas);
- ¬ Grandes negócios.

Desta forma, através da análise criteriosa da aspiração do empreendedor relacionada à possibilidade de crescimento prevista para a indústria em questão, a aspiração pode ser fortalecida mediante a adoção de um modelo de negócio em parceria para a

facilitação do crescimento, sendo focada a quantidade de crescimento experimentada pela empresa. Havendo relação entre o modelo que o empreendedor deseja desenvolver e o tipo de negócio que é criado.

O empreendedor possui desejo pelo crescimento, entretanto, pode lhe faltar habilidades necessárias para o gerenciamento do mesmo. Dentre os diversos tipos de configurações podem ser esperadas variações em termos de seus objetivos, sofisticação operacional, necessidade de recursos à natureza das mudanças confrontadas e perspectivas futuras.

A maior importância do empreendedorismo para a sociedade está nas necessidades do empreendedor associadas ao crescimento. Enquanto os negócios existentes do tipo estilo de vida, bem como os que apenas representam uma renda para o dono do negócio, a verdadeira diferença está no empreendedor que ambiciona o crescimento. Dessa ambição é que resulta a geração de empregos e criação real de valor através da re-invenção dos negócios, proporcionando maior desafio e maior geração de riqueza.

4.8.3 - O conceito de um negócio inovador

O conceito de negócio utilizado para subvencionar em uma oportunidade envolve um elemento de unicidade ou de inovação. Essa inovação pode ser refletida no produto ou serviço oferecido ou em algum aspecto operacional do mesmo.

A questão inovação geralmente é difundida como um produto completamente único e inédito, porém a unicidade para a conquista do mercado pode ser obtida através da melhoria de processos conhecidos.

Segundo Miner (1999), “*para simplificar o conceito inovador, o mesmo pode ser referido em termos de ‘inovação de processo’*”. Uma estrutura que exprime uma gama de oportunidades para inovações de produto, serviço e processos, pode ser visualizada na estrutura a seguir e pode formar a base de um novo conceito para o negócio.

- ⊃ Produto ou Serviço novo para o mundo;
- ⊃ Produto ou Serviço novo para o país ou mercado;

- Produto ou Serviço novo para a linha da empresa que ao menos um competidor esteja oferecendo;
- Adição à linha de produto ou serviço já existente de uma empresa;
- Melhoramento de um produto ou serviço, revisão, incluindo a aplicação de uma nova característica;
- Uma nova aplicação para um produto ou serviço existente, incluindo a aplicação a um novo segmento de mercado;
- Reposição de um produto ou serviço existente;
- Melhoria de processo que leva a criação de valor para o cliente, aumento de produtividade ou redução de custo;
 - Novo sistema ou procedimento administrativo;
 - Novo método de produção;
 - Novo sistema de marketing ou de vendas;
 - Novo sistema de suporte ao consumidor;
 - Novo método ou canal de distribuição;
 - Novo método logístico;
 - Novo método financeiro;
 - Novo sistema de preços;
 - Nova técnica de aquisições;
 - Nova estrutura ou forma organizacional.

4.8.4. Lógica econômica do negócio

O empreendedor, orientado pelo mercado, determina os níveis dos custos e as margens envolvidas no negócio, considerando dentro do sistema produtivo os volumes e o mix de produtos a fim de determinar a alavancagem operacional necessária e quais possuem condições potenciais no desenvolvimento de margens superiores. Através da agrupação destes elementos o empreendedor pode obter a atratividade relativa do negócio. (fig. 4.3)

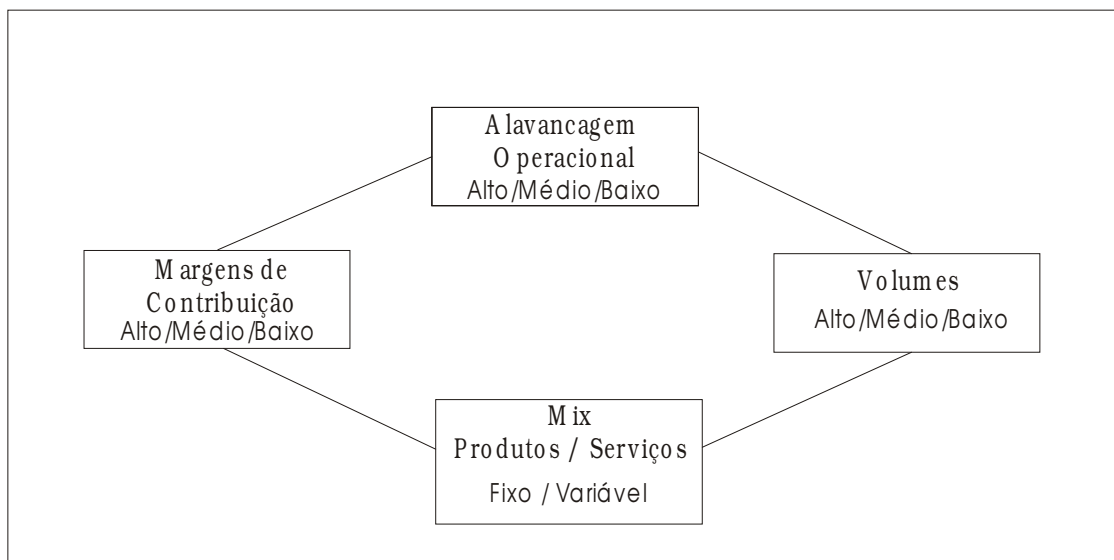


Fig. 4.3 – Componentes da economia do negócio

Fonte: Morris et al (2002)

Para a tomada de decisão, a multiplicidade de possíveis combinações entre volume, sistema operacional, margem e mix de produtos e serviços possibilitam ao empreendedor a melhor definição e direcionamento do conceito de negócio mais atrativo prevendo os ajustes necessários para o aperfeiçoamento e viabilidade.

Citando como exemplo:

Negócio 01 - Problemático

- ⌞ Alto investimento inicial;
- ⌞ Margens baixas;
- ⌞ Restrições limitando o volume;
- ⌞ Mix Padronizado

Negócio 02 – Atrativo

- ⌞ Baixos custos operacionais;
- ⌞ Altas margens
- ⌞ Volume Moderado;
- ⌞ Número de serviços com alto valor agregado com clientes dispostos a pagar;

4.9 Os recursos envolvidos

4.9.1 A entrada no mercado

Definido o conceito de negócio, há necessidade de iniciar o relacionamento com o mercado, a fase de comunicação entre o produto ou serviço e o público alvo.

Para Vesper, os métodos de entrada no mercado são os seguintes:

- ⊢ Início de um novo negócio sobre um novo produto ou serviço;
- ⊢ Obtenção de uma franquia;
- ⊢ Imitação de um concorrente;
- ⊢ Obtenção de um negócio já existente.

Além destes métodos há a possibilidade de entrada através de:

- ⊢ Transferência geográfica de um produto;
- ⊢ O consumidor pode solicitar ao empreendedor uma necessidade particularizada;
- ⊢ Licenciamentos;
- ⊢ Joint Ventures.

4.9.2 Determinação dos recursos necessários

Uma diversidade de recursos é necessária para o sucesso do empreendimento. A primeira preocupação de quem inicia um novo empreendimento está relacionada à obtenção dos recursos financeiros mínimos necessários para o início do negócio. Os novos empreendedores tendem a dar ênfase para o dinheiro. Entretanto, empreendimentos com financiamentos adequados podem fracassar, pois muitas vezes foram incapazes de identificar os tipos corretos de funcionários, materiais, equipamentos, os canais apropriados de

distribuição e outros recursos indispensáveis e mais significativos do que o próprio capital inicial.

O principal desafio do empreendedor está então em:

1) Determinar a natureza dos recursos necessários:

- a) Físicas;
- b) Relacionais;
- c) Organizacionais;
- d) Financeiras;
- e) Intelectuais;
- f) Humanas;
- g) Tecnológicas.

2) Encontrar formas criativas de obtenção destes recursos.

Através do uso da associação entre os métodos para a captação de recursos e os tipos de recursos necessários, há a possibilidade de obtenção de alternativas criativas para previsão das associações possíveis com parceiros e métodos de solução de problemas financeiros. (fig. 4.4)

TIPO DE RECURSOS	ESTRATÉGIAS DE RECURSOS										
	Compra	Aquisição Interna	Empréstimo	Compartilhamento	Leasing	Aluguel	Terceirização	Contratação	Licenciamento	Permuta	Parceria com Fornecedores
Físicos											
Relacionamentos											
Organizacional											
Financeiro											
Intelectual e Humano											
Tecnológico											

Fig. 4.4 – Recursos e estratégias de captação adaptado de Morris et al (2002)

Os recursos foram agrupados em seis categorias: físicas, relacionamentos (consumidores, distribuidores, etc...), organizacionais, financeiras, intelectuais, humanas e tecnológicas. As colunas na estrutura representam estratégias para a obtenção de recursos. Varia de métodos convencionais como compra diretas, leasing até aos empréstimos, licenciamento e compartilhamento de recursos.

Os empreendedores devem possuir a habilidade de gerenciamento de finanças e negociação. Descobrir que eles podem efetivamente adquirir os recursos através de estruturação financeira interna.

- Contas aprovadas devem ser aceleradas;
- Ativos são decompostos
- Pagamentos são esticados

Para aqueles que buscam iniciar ou promover o crescimento de negócios no século 21 a estratégia quase sempre possui um componente de alavancagem, onde os recursos

de outras pessoas e entidades como, por exemplo, fundos de pensão são utilizados para reforçar ou multiplicar os recursos próprios e controlados pelo empreendedor.

4.9.3 Determinação dos financiamentos apropriados

O recurso financeiro nem todas às vezes é o mais crítico, porém, certamente, que a sua obtenção é vital e requer um montante considerável de tempo e esforço por parte do empreendedor. Muito deste tempo, geralmente, em muitos casos é desperdiçado.

Um ponto inicial ao se referir aos vários aspectos complexos que envolvem o financiamento de um negócio, está em caracterizar o empreendedor e o negócio considerando critérios para a avaliação.

Alguns dos critérios que possuem implicações com as finanças inclui em quantidade de controle necessário pelo empreendedor, fatores de risco, a quantidade necessária, potencial do negócio, quão rapidamente o potencial é atingido, o tipo da indústria e tecnologia envolvida com o negócio e as posições de barganha do empreendedor frente ao financiador prospectado.

Os critérios são relacionados às fontes de recursos monetários disponíveis pelo mercado. Associando-se o critério às fontes se obtêm maiores informações para a tomada de decisão. Quando a necessidade de controle é elevada ou há pouca necessidade de recursos, amigos e familiares são uma fonte rápida de financiamento, enquanto que uma empresa de capital de risco é mais apropriada quando há uma maior necessidade de recursos.

4.10 Conclusões

Devido a vasta quantidade de pequenos controles e detalhes, o trabalho do empreendedor é muito fragmentado, exigindo versatilidade para atuar em papéis e estilos diferentes, em espaços curtos de tempo. Para facilitar a compreensão do processo que envolve o empreendedor deve ser analisada a teoria dos sistemas.

Filion (1997), acredita que *"as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época ou em função da etapa de crescimento da empresa"*.

No início o empreendedor poderá se valer de características que o impelem a ação. Paralelamente à evolução das empresas, novas estruturas surgem de maneira a orientar os estados constituintes da organização em relação aos processos necessários para o aprendizado. Será visto que existem características de possível aquisição no decorrer do tempo que são favoráveis para guiar a empresa familiar e o quadro de herdeiros para a abertura de novas unidades de negócio ou favorecer o processo sucessório.

No próximo capítulo, através do agrupamento das diversas características constituintes, as estruturas que integram o processo que o empreendedor se encontra inserido, será dada a caracterização do mesmo dentro do conceito de ciclo de vida da organização.

5 HABILIDADES DO EMPREENDEDOR E O CICLO DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA

A penetrante influência do empreendedorismo trás consigo implicações para aqueles que estão iniciando seus negócios bem como para gerentes de organizações já estabelecidas. Os gerentes encontram o empreendedorismo nas mais diversas formas, por exemplo, P & D, equipes para formação de novas unidades, novas divisões, etc. *“As evidências mostram que as organizações que aprendem como facilitar o empreendedorismo em suas várias formas são mais competitivas e possuem melhor performance do que aquelas que não o fazem”*. (Zahra e Covin, 1995)

A importância da compreensão de como e porque o fenômeno do empreendedorismo ocorre, se encontra, por exemplo, nos recentes interesses de mega companhias, principalmente da área de software na aquisição ou neutralização de novas empresas saídas de garagens.

Com o propósito de compreender o processo de empreendedorismo, é necessário integrar diversas estruturas de forma lógica, em uma linha cronológica, verificando as habilidades desejáveis desde o início ao processo sucessório, desenhando uma política plena para a propagação do negócio. Através deste paralelo flexibiliza-se o nível de envelhecimento das empresas dado que o mesmo independe da idade cronológica.

5.1 A mortalidade das empresas

Um famoso estudo realizado pela Royal Dutch / Shell revela que das quinhentas empresas da Fortune, renomado periódico Norte Americano de Negócios, do nascimento até a morte, a expectativa média de vida era de apenas de quarenta a cinquenta anos. Arie de Geus, coordenador do estudo cunhou a expressão “viva” em seu livro intitulado A Empresa Viva. Na sua análise, explica que a maioria das empresas sofre de deficiências de aprendizado para analisar as organizações longevas.

No Brasil a situação não é diferente, sobretudo nas pequenas empresas que padecem ainda mais cedo. Segundo dados do SEBRAE nacional, 52.3% das pequenas empresas fecham antes de completar cinco anos de operação. Além disso, sabe-se que 80%

das empresas de menor dimensão não chegam a completar dois anos de existência. “*Em um universo de cinco anos, apenas três de cada grupo de cem microempresas sobrevivem*”. (Leonora, 1993; Franco, 1996).

Observando a luz de seu potencial, muitas empresas comerciais são fracassos contundentes ou, na melhor das hipóteses, sucessos tolhidos. Elas estão em uma fase primitiva de evolução. Desenvolvem e exploram apenas uma fração de seu potencial. Como prova, basta considerar sua alta taxa de mortalidade.

A expectativa média de vida de uma empresa multinacional, uma integrante da lista da Fortune 500 é de quarenta a cinquenta anos. Esse número é baseado na maioria das pesquisas sobre nascimentos e mortes corporativas. Um terço das 500 maiores empresas constantes da lista de 1970 da revista Fortune, por exemplo, havia desaparecido em 1983 tendo sido adquiridas, fundidas ou simplesmente se desintegrado. Os seres humanos aprenderam a sobreviver por 75 anos ou mais em média, mas são poucas as empresas que atingiram essa idade e estão prosperando.

Entretanto há outras como a Stora, por exemplo, uma grande fabricante de papel, celulose e produtos químicos; uma empresa de capital aberto desde os seus primórdios, há mais de setecentos anos. O gigante japonês Sumitomo tem suas origens em uma fundição de cobre fundada por Riemon Soga, em 1590.

De acordo com as pesquisas de Vieira (1996), de cada 5 (cinco) novos negócios abertos, quatro quebram logo no primeiro ano e apenas 3% sobram após 5 (cinco) anos. Isso decorre pela falta de preparo do empresário para gerir seu negócio. Segundo Landmann (1998), a excessiva informalidade, ausência de sistemas de custeio adequados, falta de planejamento e controle da produção, falta de controle da qualidade, ausência de manutenção preventiva para máquinas, lay-out inadequado ao fluxo de trabalho, desperdícios e perdas de toda espécie, estoques altos e sem controle, falta de planejamento estratégico, atrasos na entrega de produtos, excesso de defeitos nos produtos vendidos, falta de dinheiro por aplicação inadequada, pagamento de juros excessivos por falta de planejamento financeiro, despreparo do pessoal e acúmulo de tarefas, ausência de uma estrutura organizacional bem definida, são características da gestão problemática de muitas pequenas empresas.

Além disso, o desconhecimento de modernas técnicas de gestão ou adoção de novas técnicas por modismo, sem o perfeito entendimento de seus conceitos é fator de

insucesso para as empresas. Muitos autores têm realizado estudos para identificar os fatores relativos aos índices de insucesso.

Lezana (1995) apud Camilotti (2000), resume em três grandes categorias:

- Fatores Internos: relacionam-se diretamente com o negócio (direção e controle, finanças, comercialização, produção e recursos humanos). O empreendedor pode atuar sobre estes fatores e sua ação exercerá uma influência decisiva sobre o desempenho dos mesmos.
- Fatores externos: relacionam-se com o ambiente externo à empresa (fator regional demanda, oferta, fatores de produção). Sobre estes fatores o empreendedor não tem influência, seu papel será o de aproveitar as oportunidades que lhe são oferecidas e salvaguardar-se das ameaças que lhe são impostas.
- Fatores do empreendedor: correspondem às características comportamentais do empreendedor (necessidades, conhecimento, habilidades e valores). Estes fatores determinam o comportamento do empreendedor e podem ser modificados.

Segundo a classificação dos fatores do fracasso, o desempenho dos fatores internos e a postura da empresa em relação aos fatores externos também dependem do conhecimento e das habilidades do empreendedor. *“Pode-se afirmar que a principal variável para o estudo do êxito e do fracasso das novas empresas é o indivíduo empreendedor e suas características comportamentais”*. (Lezana e Camilotti, 1999).

Uma organização enfrentará problemas significativos se seu desenvolvimento interno está em descompasso com seu tamanho, quanto maior o grau de incongruência entre o tamanho de uma organização e o desenvolvimento de seus sistemas operacionais, maior a probabilidade de que venha a enfrentar problemas crescentes.

O empreendedor imerso em seu mundo idealizado, muitas vezes pode impedir o crescimento da organização. Ao conquistar novos clientes, mercados, a organização pode estar em direção a uma falta de compasso entre seu tamanho e sua capacidade gerencial.

As organizações aprendem a lidar com estes problemas por si mesmas, ou então contraem doenças anormais que podem constituir obstáculo aos padrões normais de crescimento, e que, de maneira geral, não podem ser solucionados sem ajuda. (Adizes, 1990)

5.2 Ciclo de vida das organizações

O ciclo de vida das organizações é uma expressão metafórica que relaciona as empresas a um ser vivo, onde estas percorrem o ciclo do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas. As organizações são a associação deliberada de pessoas com objetivos comuns. São um sistema que processa recursos transformando-os no produto ou serviço com a qualidade adequada. Os seres vivos nascem, crescem, amadurecem e caminham inexoravelmente para a morte. As organizações têm as mesmas fases dos seres vivos, mas podem renovar-se continuamente e não se extinguir.

Para Miller e Friesen apud Lima (2000):

“O ciclo de vida das organizações revelou cinco fases comuns: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. Teóricos afirmam que cada fase manifesta complementaridade integrante entre variáveis de ambiente (situação), estratégia, estrutura e métodos de decisão, e que crescimento de organização e complexidade ambiental aumentando, resultam em que cada fase é significativamente diferente de todas as outras fases ao longo destas quatro classes de variáveis”.

A fonte do nascimento de uma nova empresa é o chamado “espírito” empreendedor. A única fonte de desejo no princípio pelo empreendedor é “fazer o seu nome” procurando o máximo de clientes, única garantia de que entre o dinheiro que garanta a funcionalidade da empresa. Esta prática empreendedora faz com que a empresa venha a crescer rapidamente atingindo um alto patamar.

Nesta fase do nascimento das organizações, um empreendedor ou grupo de empreendedores reúnem talentos e recursos para explorar uma oportunidade de mercado. O objetivo é produzir e vender garantindo a sobrevivência. Os empreendedores fazem tudo, utilizando seus estilos e habilidades. As comunicações e as rotinas administrativas são informais e a concentração é total na atividade fim. Cultura, valores e crenças da organização se confundem com a de seus fundadores. Normalmente não há um planejamento formalizado e as ações são tomadas "ad-hoc", de forma intuitiva, no dia a dia.

5.3 Fases de desenvolvimento empresarial

A interação entre o empreendedor é um processo constituído por três fases bem definidas. As características e habilidades requeridas pelo empreendimento para o empreendedor cambiam com o passar do tempo. Estas habilidades podem acelerar ou retardar o processo de formação da empresa. A primeira fase é constituída pela fase criativa, seguida pela fase preocupada com a implementação e finalmente o plano de saída que, talvez, seja a parte mais importante para a perpetuação do negócio e longevidade de uma empresa. (ver Figura 5.1)

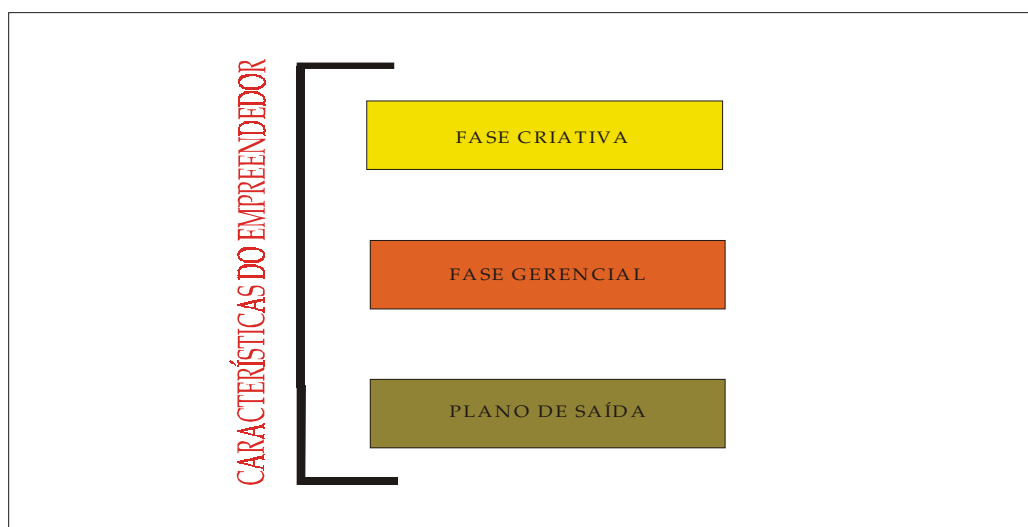


Fig. 5.1 Fases do desenvolvimento de uma empresa.

5.3.1 Fase criativa

As pequenas empresas são facilmente constituídas por exigirem capital inicial pequeno que pode ser conseguido ou não através dos órgãos públicos. Essas empresas demonstram flexibilidade para adaptarem-se a mudanças de mercado de forma ágil e eficiente, sendo bastante inovadoras. A fase criativa do início do novo negócio é caracterizada pela identificação da oportunidade seguida pelo desenvolvimento do conceito do negócio.

A existência do empreendedorismo está fundamentada no surgimento de uma oportunidade. No sentido amplo da palavra, o empreendedorismo é literalmente um comportamento orientado para a oportunidade. Quando relacionado com negócios de natureza

capital, a principal razão da existência do empreendedor é a geração de lucros. Quando relacionado com negócios de natureza social ou ecológica, a razão da existência estará relacionada com o crescimento ou desenvolvimento da mesma forma que medidas políticas são muitas vezes raciais e protecionistas.

Uma oportunidade pode ser definida como um grupo de circunstâncias favoráveis, criando uma necessidade ou a abertura para um novo conceito de negócio. Os empreendedores são aptos a reconhecer padrões ou forças no ambiente externo que combinadas entre si geram oportunidades.

5.3.2 Fase gerencial

Como as decisões são tomadas de forma intuitiva, estas organizações até então democráticas são carentes de conhecimento. Junto com o acúmulo significativo de capital, a complexidade das tarefas aumenta, tornando necessário o crescimento das atividades meio. A intuição, por si só, não garante o funcionamento da organização. O desempenho de todas as funções administrativas e técnicas pelos empreendedores, já não é possível.

Após a identificação da oportunidade e determinação do modelo de negócio adotado é necessário: a determinação dos recursos necessários, a implementação e monitoramento da performance com reinvestimentos para a expansão. A fase gerencial que é a mais longa para o empreendedor e o estilo gerencial implementado será determinante para o sucesso do empreendimento.

5.4 Gerenciamento a partir dos estágios de desenvolvimento do empreendimento

A classificação assumida para o presente trabalho será a forma de tomada de decisão por parte do empreendedor durante o ciclo de vida da organização. O modelo é adaptável para a melhor compreensão da necessidade de mudança das organizações no tocante à estratégia, forma de organização e estilo de liderança durante a evolução da empresa, que exigirá a adaptação progressiva do modo de operação por parte do empreendedor.

O empreendedor, atuando no decorrer do ciclo de desenvolvimento da organização como o principal elemento responsável para a tomada de decisões conhecendo as fases, podem atribuir parte de sua capacidade na formação de novos dirigentes. Desta forma, as organizações estudadas como uma ciência possui a capacidade de facilitar a evolução e conseqüentemente, serem mais propensas à perpetuação.

As organizações nascem de uma necessidade do empreendedor ou grupo de empreendedores, agrupando recursos para explorar uma oportunidade de mercado não atendida. O objetivo inicial geralmente é trabalhar para crescer, produzir, vender e fazer “caixa”. Os desejos pessoais de crescimento são transferidos para a organização.

A existência de indivíduos conhecidos como empreendedores segundo Longen apud Niederauer et al. (1997), *“é a condição básica para o surgimento de novos empreendimentos. Esses são os agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação de unidades produtivas”*. Os empreendedores, através de sua ação, inovam e desenvolvem o universo empresarial, permitindo que o fluxo e desenvolvimento da economia sejam catalizados.

Em uma pequena organização, os donos realizam praticamente todas as atividades e, para tal, utilizam seu estilo próprio e habilidades adquiridas: simplesmente não há comunicação em todos os níveis. Essas são informais. As ordens são emitidas de cima e devem ser acatadas pelos subordinados que ali se encontram das 7 às 5. Os planos de trabalho são realizados em cima da hora na cultura de “apagar incêndios”. A cultura organizacional se resume na figura central do “dono”. O orgulho supera a realidade. Algumas sobrevivem até a morte do dono do estabelecimento.

5.4.1 Modelo de crescimento das organizações de Soderling

Através da utilização do modelo de evolução das organizações de Soderling (1998), é feita a análise evolucionar das empresas, comparando com as habilidades requeridas pelo empreendedor no decorrer desta. O modelo de mudança é derivado da teoria dos sistemas orgânicos dividindo a evolução do sistema em três fases distintas, de acordo com a complexidade da estrutura: Fase 01 – uma fase formativa, Fase 2 – uma fase normativa e a Fase 3 – Integrativa. (fig. 5.2)

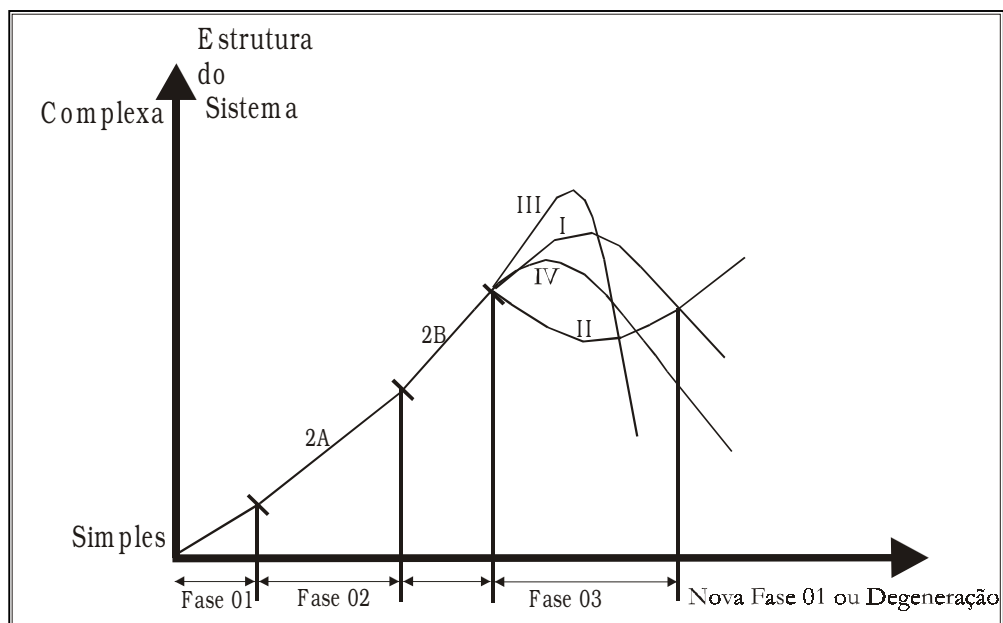


Fig. 5.2 – Modelo de Evoluções de Empresas de Soderling.

Fonte: Soderling (1998)

a) Fase 01 – Formativa

Na primeira fase o sistema surge quando os elementos, que são complementares estão estabelecendo elos de necessidade. Isto ocorre de forma a estabelecer um padrão. O novo sistema se encontra inseguro e dominado pelo ambiente que está inserido. Como a organização não possui experiência, o processo de tomada de decisão é simplesmente do tipo estímulo – resposta (fig. 5.3)

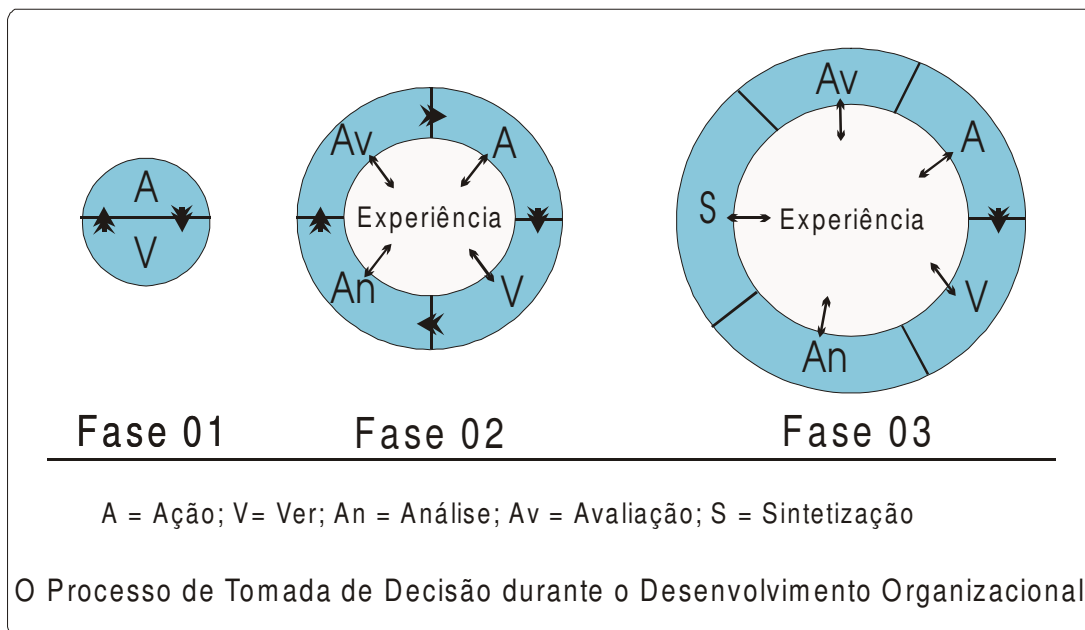


Fig. 5.3 – O processo de tomada de decisão durante o desenvolvimento organizacional.

Fonte: Soderling (1998)

Nesta fase o estilo de liderança é o estilo empreendedor e a forma da organização orientada para a solução de problemas, sendo orientada para projetos. Trabalha focado na materialização de sua visão através do estabelecimento de relações pelo período de tempo que for necessário e com os elementos disponíveis do ambiente que possam contribuir para que as metas sejam atingidas.

b) Fase 02 – Normativa

A nova fase de crescimento (normativa), surge quando o empreendedor percebe que não é conhecedor supremo de todas as características da indústria que atua. O crescimento vem da percepção de sua incapacidade. O empreendedor quando opta pela diversificação cultural de sua organização, imperceptivelmente promove um ciclo de crescimento. A empresa neste ponto inicia o crescimento. Cada novo profissional emite uma nova formação e cultura própria.

A organização agora busca segurança através da integração dos elementos e fortalecimento dos elos de ligação entre eles. Compete com o ambiente externo durante toda a fase e pode ser dividida em duas partes (fig. 5.2). Na primeira metade o sistema possui dependência de experiência do ambiente que se encontra inserido. Na segunda metade 2B o sistema possui interdependência, sendo capaz de prever as movimentações existentes e interagir com o mesmo. A organização construiu experiência (aprendizado organizacional) em como sobreviver neste ambiente e está em competição com outros sistemas existentes. O sistema de tomada de decisão é orientado sob o ponto de vista lógico; avaliar, agir, ver e analisar. (fig. 5.3)

Para que haja um fortalecimento da organização, há necessidade do agrupamento dos elementos similares constituintes em uma forma adequada a dar respostas rápidas para o mercado, a estrutura assume a forma hierárquica. No início da fase normativa (2A), existe alta orientação a tarefas e baixa disposição para novos relacionamentos com elementos desconhecidos a organização. O empreendedor, então, está voltado à capacidade produtiva da organização, através de centralização, padronização, especificação, concentração e sincronização. A estrutura hierárquica provoca conflitos para a organização à medida que esta cresce, gerando decisões distorcidas causadas por falhas no processo de comunicação.

O empreendedor deve ser capaz de reorganizar a estrutura fragmentada através de uma nova forma organizacional e um estilo gerencial integrador. Este estilo não será apenas orientado para tarefas, mas deverá ser comunicativo, escutando, aconselhando e fortalecendo os gerentes líderes, promovendo o intra-empresendedorismo. O sistema de controle é sempre funcional em todas as dimensões embora a gerência está dando suporte para um número extra de projetos a serem iniciados.

Para Soderling (1998), *“neste momento a organização está orientada ao projeto novamente, mas em nível mais elevado tanto em nível organizacional quanto estruturalmente”*. O que ocorre é que a fase formativa da nova organização surgiu a partir de um novo projeto e redirecionou a empresa ocorrendo simultaneamente com a fase de maturação da antiga organização, fase 03. Devido a isto a transformação dá um salto para uma nova fase 2A. (fig. 5.2). Este processo descrito requer um gerenciamento que esteja atento e compreenda a importância da mudança da forma organizacional e do estilo de liderança dominante no momento correto.

c) Fase 03 – Fase Integrativa

Na transição para a terceira fase, a organização alcança um ponto em que a energia utilizada para promover a integração entre as similaridades é superior ao benefício proporcionado. A estratégia correta consiste em manter a antiga estrutura (curva I na fig. 5.2) no nível de operação atual ao mesmo tempo em que a energia recebida desta estrutura é utilizada para buscar relações com dissimilaridades, rompendo com as partes da estrutura antiga à medida que há a integração de novos elementos (curva II na fig. 5.2). O sistema possui muita experiência neste momento e devido à influência da organização sobre o ambiente, se torna necessário analisar a situação a partir de um ponto de vista holístico. O processo de tomada de decisão considera 5 estágios: ver, analisar, sintetizar, avaliar e agir. (fig. 5.3)

Quando a terceira fase está chegando próxima ao final, o sistema deve encontrar novos elementos de construção de uma estrutura nova e mais elevada e ter a coragem de se transformar em um novo ciclo. Caso não ocorra esta transformação a tendência é que a organização lentamente se degenere.

Uma condição para a possibilidade de transformar o final da fase 03 é a que o sistema não deve continuar a integrar similaridades no início da fase (curva III na fig. 5.2), o que seria catastrófico para a organização, excesso de informação regulamentação burocratização com total engessamento da mobilidade empreendedora. Desta forma, é preferível manter a estrutura original enquanto busca uma condição mais avançada para o desenvolvimento contínuo até o ponto onde combinações sustentáveis de relações com novos tipos de elementos sejam encontradas.

Para o modelo geral é possível, portanto, determinar de qual forma o empreendedor se comporta para a continuidade da organização. (fig. 5.4)

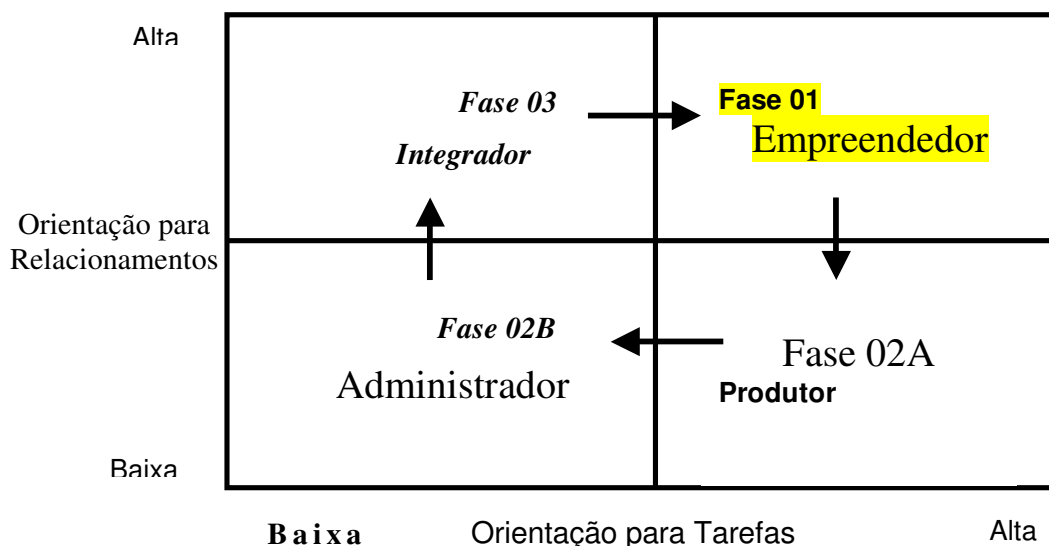


Fig. 5.4 – Comportamento do Empreendedor durante a evolução das organizações

Fonte: Soderling (1998)

- Fase 01 – Escolha do início de um novo negócio, onde as chances de crescimento e lucro sejam boas.
- Fase 2A – O foco deve ser no produto/serviço, que será a estratégia dominante;
- Fase 2B – A empresa construiu habilidades e o foco deverá ser direcionado para a sua utilização de forma racional;
- Fase 3 – A força neste momento é direcionada para o mercado desde que a possibilidade de crescimento da empresa seja a de criar novos produtos para o mercado existente ou a de introduzir produtos existentes a novos mercados.

5.5 A mudança como tomada de decisão para a longevidade

“A personalidade do empreendedor será determinante para o sucesso nos primeiros estágios de vida da empresa, principalmente, naquelas de pequena dimensão que dependem muito mais da capacidade criativa de seu proprietário, devido à escassez de recursos financeiros”. (Mafra, 1992)

Na organização em que o estilo empreendedor é centralizado e dominante, por muito tempo, as inovações não serão exploradas. Os recursos estão completamente com a tarefa de resolver problemas. Sem a ocorrência da mudança hierárquica, a organização não muda e ela de certa forma se torna paralisada e pouco flexível para o momento que for necessária a experimentação da mudança.

Classicamente, o ambiente gerencial é o de maior dificuldade de mudança. De maneira geral, a alta administração possui um sentimento de potencia e acredita que a organização seja ‘independente do ambiente’. A empresa muitas vezes preocupada com a complexidade estrutural pode rejeitar determinados comportamentos empreendedores, correnfo o risco de, com essa atitude, enfraquecer a organização.

Viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica às organizações. Para gerir uma organização, é preciso resolver problemas continuamente. Uma organização só deixa de ter problemas quando deixou de sofrer mudanças. Mas isso só ocorre quando esta está morta. *“Resolver problemas sem que surjam outros problemas novos e mais complexos é equivalente a morrer”*. (Adizes, 2000)

A nova forma de pensar será encarada por muitos donos de negócio como uma ameaça que deve ser respondida com um aumento de rigidez. O trabalho de conversão é cansativo e muitas vezes não traz os devidos benefícios. Assim, é necessário unir forças com aquelas companhias ou indivíduos que estejam abertos e desejosos para a nova forma, encorajando redes de contato, a serem criadas entre estas pessoas e concentrando os esforços com essas redes. O grande desafio do empreendedor está, portanto, na “quebra dos modelos”, buscando formas de agir proativamente frente às mudanças.

Para Scott e Bruce apud Lima (2000), *“pequenos negócios desenvolvem-se por meio de cinco etapas de crescimento, cada uma com suas próprias características distintivas”*. Como a transição de uma fase para a próxima requer mudança, ela será acompanhada por uma crise, maior ou menor. Crises tendem a causar rupturas, e os problemas da mudança podem ser minimizados se os gerentes agem proativamente, em vez de reativamente.

As pessoas de negócio ignoram por sua própria conta e risco, as opiniões populares com relação a questões como soberania nacional, colonialismo e imperialismo, poluição, conservação, exploração, “o declínio da classe média” e até mesmo o livre

comércio. *“Mudanças sociais – tais como mudança da posição da mulher na sociedade, o aumento do tempo de lazer, as mudanças no transporte e a evolução dos gostos do consumidor – criam continuamente novas oportunidades de emprego e novos mercados, ao passo que outros mercados começam a declinar”*. (De Geus, p.14, 1998)

As empresas passam por diversos ciclos de impermanência. Há momentos em que existe harmonia em todos os agentes tanto externos quanto internos. O meio ambiente em que a empresa está inserida se encontra em harmonia. A maior preocupação está em manter a rotina, alocando os recursos necessários nos locais já estabelecidos. A empresa se torna “sedentária”.

Porém, apesar de um equilíbrio organizacional, surge o inesperado, que pode ser tanto endógeno quanto exógeno. O meio ambiente muda bruscamente. Uma nova forma de tornar necessária para retomar o equilíbrio. Estas mudanças podem ser tanto a nível organizacional bem como da ordem de ramo de atividades.

“Um turbulento meio ambiente de negócios exige uma contínua gestão de mudança dentro da empresa. Isto significa fazer mudanças fundamentais contínuas nas estruturas internas da empresa. Uma vez implementada, a empresa não é mais a mesma, passando para uma nova fase de sua vida. Essa é a essência do aprendizado”. (De Geus, p.15, 1998)

Para Adizes, *“a medida em que as empresas crescem e envelhecem, qualquer deficiência relativa na sua flexibilidade ou autocontrole cria dificuldades previsíveis e repetitivas que os gerentes, via de regra, rotulam de ‘problemas’*”. O trabalho da gerência não é criar uma situação em que não haja problemas, mas sim levar a organização à plenitude e, ao fazê-lo, trocar um conjunto de problemas por outro.

Assim como ocorre com os organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. *“As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida em que as organizações envelhecem, essa relação se altera”*. (Adizes, 1990)

A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. E a mesma diferença que há entre um bebê e uma pessoa mais velha. O bebê é bastante flexível e consegue até colocar o pé na boca, mas seus movimentos e o seu comportamento não são muito controláveis. A medida em que envelhecemos, acabamos eventualmente perdendo também o controle.

Para Ichak Adizes, existem empresas jovens de cem anos e empresas velhas com apenas dez anos. Tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento. Empresas grandes, com uma longa tradição, não são necessariamente velhas, e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens. O que causa o crescimento e o envelhecimento das organizações não é nem o tamanho nem o tempo.

“Jovem” significa que a organização é capaz de mudar com relativa facilidade, ainda que, devido ao seu baixo nível de controle, seja relativamente imprevisível o que poderá fazer. Uma organização “velha” significa que seu comportamento é controlável, mas que ela é inflexível com pouca propensão a mudança.” (Adizes, 2000)

Quando uma organização é ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem nem velha demais. Ela possui as vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade e da controlabilidade.

O novo grupo de empreendedores deve assumir um compromisso com as ações e não observações. A chave do bom desempenho de uma empresa é parar de tentar prever o futuro e partir para a ação, criando o seu próprio futuro. Segundo Kanitz (1994), *“durante muito tempo a estratégia das empresas brasileiras foi a de buscar agilidade na previsão do futuro da economia”*. O segredo dessa estratégia consistia na contratação de consultores econômicos, de preferência profissionais com acesso a informações privilegiadas provenientes da equipe que estivesse no comando da economia brasileira. A providência seguinte era adotar medidas que proporcionassem altos lucros advindos da antecipação do futuro. Porém estes são lucros efêmeros. *“As empresas transformam-se em organizações voltadas à especulação e arbitragem, e viram as costas aos desafios do mercado. Mesmo sem perceber, elas estimulam o papel do especulador e não do empreendedor”*. (Kanitz, 1994, p.81)

Para Peter Senge (1991), *“ver a empresa como uma máquina implica que o único senso de identidade dessa é aquele que ela recebe de seu criador. Que seus membros são “recursos humanos”, seres humanos quedando em reserva, à espera de serem usados ”*. A empresa vista como um ser vivo significa que ela tem senso de identidade próprio, capaz de reconstruir a si mesma, de ter continuidade como uma entidade identificável que vai além de seus membros atuais. Como ser vivo ela pode aprender como uma entidade.

O acompanhamento do ciclo de vida da empresa desde a formação, passando pela operação e reorganização até à sua dissolução, adquire grande relevância. Considerando a

heterogeneidade dos modelos de gestão, todo o ciclo de vida da empresa pode carecer de mecanismos de coordenação. A compreensão entre entidades é fundamental para o bom desempenho da equipe familiar.

Torna-se necessário que a comunicação evolua no sentido de lhe ser aplicada um nível superior de compreensão, passando de uma fase de formatação e estruturação da informação, para uma fase de incorporação de conhecimento tácito para o grupo. Conhecimento prático pelo qual o homem saiba o que fazer com a realidade, saber de uso ou serventia real das coisas.

O conhecimento, sendo um dos mais importantes recursos da organização, deve ser gerido de forma a propiciar a sua máxima utilização ao longo de todas as fases do seu ciclo de vida, desde a normalização até a sua efetiva retirada da operação.

A fase de maior atrito dentro da empresa familiar esta na definição do conhecimento. Considerando um contexto multi facetado em que os participantes não possuem um perfil homogêneo sendo antagônicos em muitos aspectos e concorrem para a realização das definições e tomadas de decisão. A dimensão do problema aumenta substancialmente e as suas implicações são ainda mais decisivas para o desempenho da empresa.

Um dos conceitos relacionados com conhecimento, a sua aquisição, formalização, representação e gestão, é a Ontologia. Considerada a formalização de uma conceitualização, ou seja, a representação da visão dum determinado domínio de atuação: objetos, entidades e as suas inter-relações. Nesse sentido, as Ontologias são usadas em diversas áreas dentro das organizações, nomeadamente no que se refere a modelização da própria empresa com vista à sua compreensão e funcionamento interno.

Se Ontologia serve como mecanismo de entendimento e acordo sobre a empresa, departamentos, funcionários e atividades, o mesmo princípio poderá ser aplicado em organizações distribuídas por várias empresas. A este processo dá-se o nome de partilha de ontologias.

A partilha suscita diversos problemas relacionados com a heterogeneidade entre empresas, uma vez que qualquer uma das entidades intervenientes terá um modelo de conhecimento próprio, formal ou subjacente, do qual não abdica ou faz concessões mesmo que momentâneas. Sendo o conhecimento um dos mais importantes recursos e fatores de desenvolvimento da organização, a sua gestão interna ou externa é alvo de restrições e

controles muitas das vezes compreensíveis, mas que poderá conduzir a situações de completa inoperância entre as entidades intervenientes.

6 MODELO PROPOSTO

6.1 Considerações iniciais

Modelo de consultoria para empresas familiares baseadas nos estudos dos ciclos de vida de empresas, sistemas de empreendedorismo e características dos empreendedores visando o estabelecimento de um código de conduta a ser aplicado aos integrantes da geração de herdeiros com o intuito de facilitar o processo sucessório promovendo a perpetuação da organização.

O modelo possui as seguintes hipóteses:

- Necessidade de Consultoria Organizacional;
- Proposta de código de relações entre os membros da empresa;
- Aprendizado organizacional visando o fortalecimento da empresa;
- Postura da mudança frente às habilidades requeridas durante o envelhecimento cronológico da empresa.
- Envolvimento obrigatório do sucedido;
- Tomada de decisão conjunta entre todos os herdeiros.

6.2 Fundamentação teórica

Buscando o fortalecimento do modelo proposto, inicialmente é apresentado a visão de estudiosos em relação ao processo de aprendizado e características das organizações saudáveis.

6.2.1 O processo de aprendizado

Quando somos solicitados a discutir uma solução importante, que envolve alguma mudança fundamental, nossa mente tende a se colocar adiante para pensar nas conseqüências. O medo dos riscos começa a permear os processos do pensamento e retrai nossa imaginação; de modo geral, opções imaginativas ou ousadas deixam de ser seriamente consideradas.

A importância está na realização do trabalho dirigindo os esforços para aquilo que realmente traz resultados. Um trabalho eficiente ajuda a alcançar a eficácia. O planejamento ordena as idéias que são, então, divididas em ações lógicas que devem ser implementadas para a direção pretendida.

Afinal, o que acontece nas reuniões decisórias? As pessoas falam. Técnicas podem ser utilizadas para o preparo das informações. Mas, em si mesma, elas são solo árido para o processo decisório. As decisões crescem no solo fértil das conversas formais e informais por vezes estruturadas, por vezes técnicas, dedicadas à implementação de planos ou de práticas específicas e por vezes ad-hoc. (De Geus, 1998)

Para Arie De Geus, *“se quisermos que a reunião seja eficaz, nenhum de nós poderá, portanto, perder a paciência com os processos de pensamento dos colegas. Não podemos ostentar um olhar do tipo você sabe com quem está falando?, nem ficar exibindo as prerrogativas do nosso cargo.”* O processo de conversação passa por quatro fases:

- ⊢ 1 – Percepção;
- ⊢ 2 – Inserção;
- ⊢ 3 – Conclusão;
- ⊢ 4 – Ação.

“Ocorre que estes quatro elementos percepção, inserção, conclusão e ação são vistos por vários psicólogos como os elementos definidores do aprendizado. Não importa se são bem administrados; cada ato de tomada de decisão é um processo de aprendizado.” (De Geus, 1998)

De acordo com o teórico educacional Suíço Jean Piaget existem dois tipos de aprendizado: assimilação e acomodação. Quando você aprende por assimilação, diz Piaget, as

palestras e livros de aprendizado escolar convencionalmente são suficientes. Mas aprender por acomodação exige muito mais. Trata-se de um processo fundado na experiência, pelo qual você se adapta às mudanças do mundo por meio de experimentos profundos dos quais participa plenamente, com todo o seu intelecto e alma, não sabendo qual será o resultado final, mas ciente de que estará diferente de quando saiu do outro lado. Esta interação com o meio ambiente efetivamente faz você crescer, de sobreviver e desenvolver o seu potencial.

Todas essas formas de aprendizado têm sucesso justamente porque estão inseridas na tomada de decisão. As verdadeiras decisões das quais se chega a um novo entendimento e a tomada de alguma ação são em si exemplos de aprendizado por acomodação. Se tomar decisões é aprender, então, todas as empresas aprendem o tempo todo e não existe necessidade de construir uma organização que aprende, a empresa já é uma organização que aprende, mas as tradicionais formas consagradas pelo tempo pelas quais a maioria das empresas adquire este aprendizado são inadequadas. “*Com um interminável ciclo de reuniões e discussões têm desvantagens claras*”. (De Geus, 1998)

1. As decisões são muito lentas baseadas em reuniões que são distorcidas e levadas para assuntos pessoais ou de família. A lentidão é especialmente perigosa;
2. Impedem opções. As discussões neste caso sobre novas oportunidades de negócio englobam questões dolorosas como cultura familiar ou região de atuação, inclusive deslocamentos afetando a família trazendo negociação para dentro do processo decisório. Os gerentes ou familiares se sentem ameaçados ou acreditam que terão de fazer um sacrifício de seu cargo na sua empresa para poder entrar em um novo negócio, literalmente “trocar o certo pelo duvidoso” é realmente um problema diagnosticado durante os ciclos de reuniões do grupo sucessor;
3. No aprendizado convencional há a hiper dependência pela experiência ao invés de valorizar o aprendizado pela simulação. Os gerentes “pilutam” as empresas por tentativa e erro. Se fizermos a seguinte pergunta será mais fácil de entender esta questão: “*Você entraria em um voo em que é primeira vez que o piloto está no comando sem nunca haver passado por um simulador de voo jamais?*”. (De Geus, 1998)

Uma pesquisa realizada pela State University em Ohio, em várias organizações da América do Norte, e chegou a conclusão que os executivos erram em mais da metade das decisões que tomam. Isto leva a bilhões de dólares de desperdício entre tempo e dinheiro. “*Há necessidade de utilização de diretrizes para o seu aperfeiçoamento*”. (Nutt, 2000)

Se o processo de conversação é o processo de tomada de decisão definem o aprendizado, a exploração maior do tema sendo realizada durante o ciclo de reuniões através da ação de consultores e conceitos de lideranças e valores favorece o processo sucessório impedindo a decisão imposta ou política que prejudicaria a organização, através do estabelecimento de valores para a organização.

Lencioni (2000) diz que:

Todas as organizações de sucesso compartilham duas qualidades: são hábeis e são saudáveis. Demonstra que é hábil, através do desenvolvimento de estratégias inteligentes, planos de marketing, produtos característicos e modelos financeiros que proporcionem vantagem competitiva sobre os seus rivais. Demonstra que é saudável quando elimina os atritos e confusão, criando um ambiente de elevada moral, menor rotatividade de funcionários e aumento na produtividade.

Para Lencioni: (2000):

“As organizações saudáveis são aquelas capazes de se tornarem mais talentosas, são menos susceptíveis a problemas ordinários e finalmente este é um ponto crítico, ninguém além do “cabeça” da organização pode torná-la saudável”. Apesar de sua importância para a saúde organizacional esta é geralmente negligenciada por que engloba o envolvimento dos executivos em face de realidades do comportamento humano que são tentados a evitar. Requer níveis de disciplina e coragem que apenas executivos extraordinários possuem a vontade de abraçar.”

De acordo com Collins e Porras (2000), as empresas bem sucedidas, compartilham muitas características e valores:

- As companhias não se tornam bem sucedidas graças ao carisma de seus líderes visionários. Os líderes que se concentram apenas em atingir o mercado e direcionam a curva de crescimento não criam valor final porque a empresa acaba demasiadamente se tornando dependente da habilidade dos mesmos. Com a perda deste líder a companhia sofre sérias consequências.
- Estabelecem metas ambiciosas, comprometem e energizam as pessoas em um nível alto de foco. São fáceis de entendimento e em se adotar. Talvez a maior meta tenha sido o projeto de Kennedy em enviar o homem à lua e trazê-lo de volta de maneira segura. A meta tornou emocionalmente possível realizar em uma década o que era impossível no momento em que foi lançada.

“Uma empresa não é composta de máquinas e paredes. As empresas se destacam no mercado porque as pessoas que constituem a empresa são pessoas de destaque, são pessoas de sucesso.”(Collins, 2000)

Para Drucker, *“o gerente eficaz torna a força produtiva. Tornar a força produtiva é a única finalidade da organização. O gerente que se preocupa com o que um homem não pode fazer, em vez de pensar no que ele pode fazer, e que, por conseguinte, tenta evitar a franqueza, em vez de fazer a força tornar-se eficaz, é, em si mesmo, um homem fraco”*.

Para Felgenson (2001):

“Liderança é fazer com que o grupo reme na mesma direção. Pressupõe identificar características individuais dos membros do time, potencializando aspectos positivos e desenvolvendo pontos fracos. Requer visão estratégica de médio e longo prazo e habilidade para utilizar informações gerenciais de forma eficaz, intervindo na operação quando necessário. Quem não estiver empenhado em desenvolver outras pessoas, formar sucessores, não é um verdadeiro líder. Este sabe motivar a equipe, mantém o grupo informado sobre os objetivos da companhia, ouve e tem humildade para aproveitar as idéias do grupo. Sabe também delegar, embora aqui haja uma distância entre o discurso e a prática”.

Porém até um grande líder necessita de poderosos generais de campo. O papel da consultoria em posição de neutralidade e não interferência, indicando e direcionando para o perfeito caminhar em direção a meta desejável. A chave para a realização deste desafio consta da identificação das questões que proporcionam o máximo de impacto no sucesso da organização. A partir de então, trabalhar a equipe na solução das mesmas. Mas quais serão estas? Para a sua definição há necessidade de identificação nos fatores críticos para o sucesso organizacional.

6.2.2 Visão, missão e propósitos

Para Collins e Porras (2000), é necessária a união entre visão, missão e propósito para que se atinja uma meta poderosa e que englobe todos os aspectos das unidades internas de uma organização.

Propósito:

O propósito é o conjunto de razões fundamentais para a existência de uma organização. Em uma organização em desenvolvimento, o propósito está no trabalho contínuo, é um processo de aprimoramento contínuo, nunca estando completamente concluído, não sendo específico e objetivo. O propósito reflete as profundas necessidades pessoais e valores essenciais dos indivíduos, que constituem a organização e especialmente os seus líderes. A ‘constância de propósito’ é algo semelhante à perfeição aonde sempre é buscada, porém nunca será atingida.

Missão:

O propósito está vinculado a uma missão. Ao contrário deste, missão é uma meta atingível, uma linha de chegada em que a equipe deverá correr em direção. Deve-se ter cuidado em não confundir missão com propósito, porque uma missão específica pode compelir muitas organizações a cometer o erro de pensar que sua missão é seu propósito fundamental. O problema inicia quando a empresa não sabe o que vai fazer depois que cumprir com a missão. Sem um mais amplo e criativo propósito, do qual derivará a próxima missão, existirá uma crise de direção, uma vez que a missão tenha sido realizada.

Visão:

Para muitos, as pessoas visionárias são aquelas capazes de prever o futuro com suas grandes idéias, planos, de forma a encontrar as feições futuras. Visão não é analítica, mas sim intuitiva. Visão não é prever o futuro. É criar o futuro baseado em tomadas de ações no presente

Steve Jobs, fundador da Apple, cita que não criou o primeiro computador baseado numa visão de que todos estariam sentados na frente de um computador nos próximos dez anos, mas sim devido a uma necessidade pessoal de que ele não podia comprar um no momento. Não possuía a menor idéia de fazer uma companhia de computadores até construir seu primeiro computador e ver como tinha sido para eles e seus amigos. A partir daquele primeiro protótipo, as pessoas envolvidas no projeto começaram a ficar mais entusiasmadas com o produto e desenvolveram a empresa. Eles não sentaram numa cadeira em um dia e pensaram: Dentro de dez anos cada pessoa estará utilizando um computador pessoal. Neste caso o progresso foi gradual

É impossível de se ter uma estratégia corrente ou decisões táticas de executivos sem uma clara idéia do que nós estamos tentando fazer em primeiro lugar. O que os exemplos dos alcances da humanidade têm um comum? É claro que tem um individuo chave que agiu como catalisador. *“Uma visão de ampla e clara que deve funcionar como um farol”* (Porras e Collins, 1993)

A visão deve ser o guia em que todos os indivíduos da organização possam saber para qual lado desejam seguir. Proporcionando às pessoas um contexto sobre o qual é possível a tomada de decisões. Sem um guia a organização pode vir a se fragmentar em grupos divergentes com programas incompatíveis. Grupos divergentes é como um grupo de caranguejos amarrados. Apesar de livres não puxam todos para um mesmo lado. Um grupo divergente está extremamente preocupado com a expansão do seu próprio território ao invés de se preocupar com a visão comum da empresa.

6.2.3 Modelos mentais

O que acontece quando temos excelentes idéias, mas não as colocamos em prática? A explicação pode estar nos modelos mentais. Esses modelos mentais limitam nossas ações e pensamentos, condicionam nosso comportamento. É como na fábula da reunião dos patos, em

que o líder pato diz aos seus súditos: “Devemos voar, temos asas para isso!”. E todos os patos aplaudem freneticamente. Porém no fim saem andando. Entrar em conflito com os modelos mentais. Não é uma batalha tão simples de ser vencida, mas em si estimula novas atitudes. Esse confronto é essencial na criação da organização.

6.2.4 Os valores compartilhados

Para Senge, “*A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para aprendizagem*”. Entretanto, há necessidade de comprometimento entre as pessoas, pois uma visão pode levar muitos anos para se tornar realidade, e que essas pessoas sejam não somente da cúpula da empresa, mas que abranja funcionários de todos os setores.

A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “hossa empresa”. Uma identidade coletiva estimula a coragem, a fidelidade e as convicções. Com uma visão compartilhada, estamos mais propensos a expor nossas idéias, desistir de visões extremamente arraigadas e reconhecer as dificuldades pessoais e organizacionais. Através desta visão é muito mais viável planejar em largo prazo.

As marcas registradas de uma organização que aprende não são as visões apaixonadas, que flutuam no espaço, mas uma disposição incansável de examinar o que está acontecendo à luz da nossa visão.

Lencioni (2000), estabelece políticas para as organizações altamente extraordinárias:

Política 01 – Construção e manutenção de equipes coesas

“*O que mais causa prejuízo é a política mesquinha, interesseira. A politicagem é o resultado de assuntos não resolvidos no mais alto nível da organização*”. A maioria dos executivos, não estando a par dos comportamentos políticos de suas equipes, subestima a magnitude e o impacto de que a mesma causa na companhia e no seu pessoal.

Política 02 – A criação da transparência organizacional

Para tornar uma companhia saudável, o primeiro passo é abraçar a idéia de que como outros aspectos de sucesso, a saúde organizacional, apesar de simples na teoria, possui grande dificuldade de ser posto em prática, requerendo níveis extraordinários de comprometimento, coragem e persistência. Entretanto, não requer pensamentos complexos, de fato, manter as coisas simples é crítico.

“Transparência organizacional não é meramente encontrar as palavras certas para descrever as estratégias, missões e valor, mas na concordância nos conceitos fundamentais que levam a empresa a isto.”

Política 03 – Comunicação multinível

Ironicamente, o principal componente da comunicação não está relacionado a habilidade de oratória mas relaciona-se com a repetição. Transmissão de mensagens simples através de meios múltiplos. Alguns especialistas dizem que apenas após escutar uma mensagem seis vezes, uma pessoa começa a acreditar e internalizar estas mensagens.

6.3 Modelo proposto

Através do compartilhamento de um entendimento comum do estágio que a empresa se encontra, delimitando o ambiente onde a empresa está inserida, a tomada de decisão se direciona a um crescimento controlado e sólido. A avaliação dos ativos tanto tangíveis quanto intangíveis da empresa, através de relatórios periódicos comunicados ao conselho de sucessores, é condição *sine qua non* para que não ocorra atritos futuros, contribuindo de maneira a proporcionar o equilíbrio emocional das partes envolvidas.

Através do estabelecimento de um modelo a ser seguido pela entidade, evita-se o prejuízo em função de uma falta de continuidade e desenvolvimento. O modelo organizacional visa o fortalecimento do grupo dentro dos conceitos de empreendedorismo para a perpetuação de empresas familiares. Possui como objetivos a minimização dos conflitos para o fortalecimento da organização, evitando-se as surpresas de má gestão quando baseado apenas na confiança entre familiares, buscando tornar as informações concretas para os integrantes da família, de forma a proporcionar justiça aos integrantes da família. (fig. 6.1)

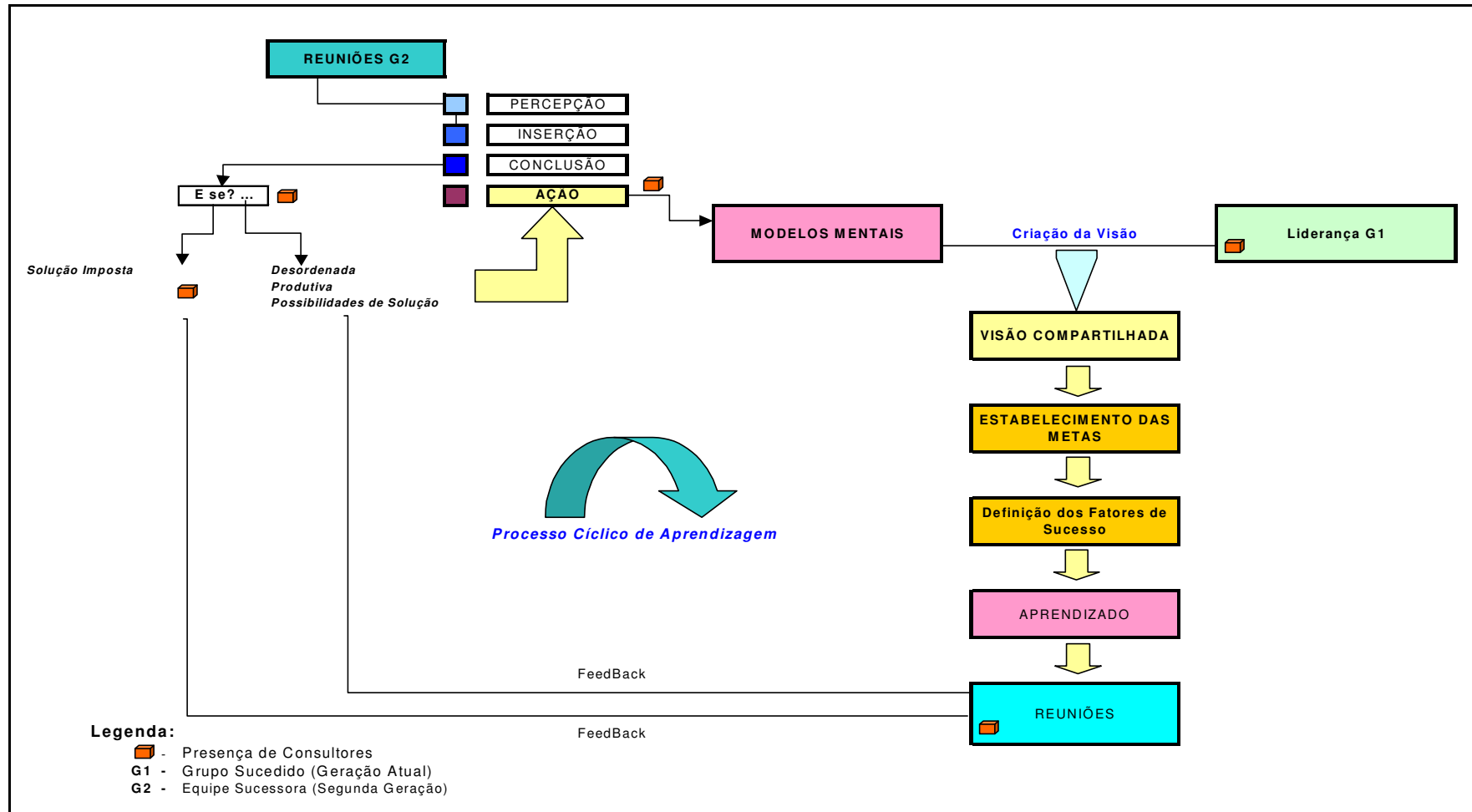


Fig. 6.1 – Modelo teórico proposto

Dentro do modelo estabelecido, o primeiro ciclo entre reuniões não é necessariamente linear, necessitando de aperfeiçoamento e reforços no decorrer da aplicação. A fase de aprendizado se torna novamente um ciclo de percepção, inserção e conclusão para novamente haver a formação de um modelo mental e por fim atribuir as responsabilidades necessárias para a ação. O modelo necessita de passos específicos para o delineamento das ações profissionais necessárias. O grupo não é mais movimentado apenas por um desejo de conquista, há necessidade da profissionalização dos dados para a tomada de decisão. O processo se transforma em gerencial.

As negociações só podem ter um desfecho: uma solução negociada ou hierarquicamente imposta. Dependendo deste desfecho, algumas soluções jamais são exploradas, impedindo outras opções. Quando hierarquicamente imposto em que são delimitados os ambientes de mudança, por exemplo, proibição na região de atuação, todas as opções não serão exploradas, surgindo limitação.

A primeira etapa do modelo envolve a análise sistemática das reuniões de negócios, como essas tomam forma após a percepção da necessidade de preparo para a mudança e quais medidas a serem tomadas de modo a minimizar as crises geradas por reuniões distorcidas que comprometem o resultado desejado, isto é, o fortalecimento e aprendizado de organizações familiares.

Naturalmente, as empresas familiares sofrem alterações durante o decorrer do tempo. A tendência é incremento exponencial do número de integrantes. Nas sucessões da geração fundadora para a segunda geração o processo possui um nível maior de controle, tornando-se mais complexo para as gerações futuras devido principalmente da impossibilidade de escolha dos integrantes. Através da formação de um conselho de herdeiros definido pela geração designada há o início das negociações para o futuro da organização.

A primeira fase da reunião envolve a percepção. A reunião é convocada geralmente por alguém que vê ou possui conhecimento de algum fenômeno que pode influenciar o curso de desenvolvimento da organização. No caso da continuidade da empresa ou abertura de um novo negócio os sócios se reúnem a partir da percepção do início de um novo negócio pela família através da união da segunda geração. O que dizemos, portanto: “é melhor iniciarmos a examinar o que isso significa para nós!” Começa a fase de desenvolvimento de um modelo mental que é uma interpretação interna que dá cores a nossa maneira de olhar aquele novo evento.

A condução das reuniões iniciais através de intervenções por intermédio de consultores organizacionais e consultores de comportamento visa agrupar as diversas percepções existentes. Cada pessoa possui uma forma distinta de enxergar os problemas (fig. 6.2). O entendimento completo da situação necessita de um número elevado de dados a serem fielmente analisados de modo a não comprometer o destino das negociações. A figura do consultor nesta etapa visa facilitar o entendimento da situação.

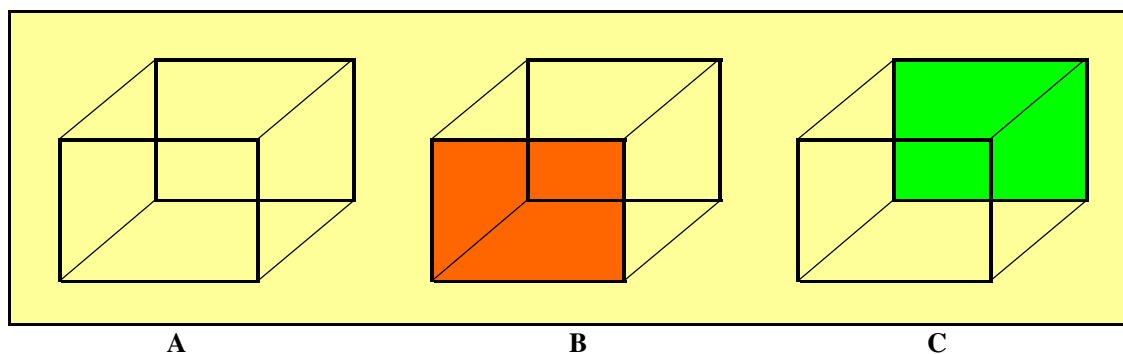


Fig. 6.2 - Diversas percepções de um problema

Analisando a figura 6.2, caso fosse apresentado apenas o cubo A, algumas pessoas perceberiam como a face amarela (cubo B) estando voltada para frente, enquanto outros, talvez identificassem como sendo a face verde (cubo C). Outras poderiam simplesmente não identificar nenhuma geométrica, apenas uma série de linhas em duas dimensões.

A segunda parte do processo de conversação é chamada de inserção, onde passamos a maior parte do tempo explicando uns aos outros “Como vemos o problema” tentamos entender uma relação com o nosso mundo de negócios e rotular os novos modelos que estamos começando a compartilhar. Quando a equipe é diversificada, com o pessoal da área técnica, gestão, finanças, marketing, engenharia, etc... é construído um quadro pluri facetado da situação. Na fase de inserção, estamos exteriorizando nossos modelos mentais a fim de chegar a uma decisão coerente em conjunto.

A terceira etapa é a conclusão ou o entendimento compartilhado e leva a planos de ação, onde alguém provavelmente perguntará: “o que aconteceria se?” A partir deste momento a reunião pode tornar dois rumos distintos: ou uma decisão é imposta (autocracia) ou se torna mais desordenada e fica mais produtiva. É como se o nosso modelo compartilhado tivesse se tornado um modelo sobre a mesa diante de nós e tentássemos várias conclusões, se

poderia ver esta fase como a simulação de um modelo mediante iterações imaginárias de nossa decisão.

Ação. Finalmente estamos prontos para implementar e agir. A única relevância do processo decisório reside na ação que dele resulta. Todavia projetamos ação da melhor forma possível para acompanhar os efeitos monitorando e avaliando o processo. Como saber se ela terá êxito? O que podemos fazer para aumentar a certeza de nossas observações? Testando o novo modelo através da concretização dos modelos mentais para a realidade para perceber os efeitos deste e reiniciando o ciclo através de re avaliações.

6.3.1 A fase de percepção

A percepção que a empresa deve ser imortal e não as pessoas que dela participam, indica o ponto inicial para a busca de um processo sucessório. A sucessão democrática está além dos muros da empresa atingindo além do sucedido e do sucessor, a família, o mercado e a comunidade.

Sendo uma questão de grande impacto para o entorno social da empresa, há necessidade maciça da análise sistêmica do processo, considerando-se todos os envolvidos.

A percepção só estará bem fundada e isto é uma condição essencial para o desenvolvimento eficaz do processo quando “o cabeça” da organização for capaz de enxergar a natureza destas transformações.

6.3.2 A fase de inserção

Neste momento são agrupados os dados da empresa de forma a garantir a tomada de decisões confiáveis para o sucesso futuro. Em torno de dados reais da indústria e principalmente de dados reais da empresa com seus clientes internos e externos. A análise ambiental deve permitir a análise das forças competitivas frente as atual administração e quais possíveis cenários decorrem da substituição através da sucessão.

6.3.2.1 Análise ambiental

A análise do ambiente incorpora tudo que influencia a empresa no seu desempenho. O modelo desenvolvido busca concentrar tanto a atenção nos aspectos internos da política da organização quanto nos aspectos externos relacionados com a sociedade existente. A análise dos aspectos internos visualiza medidas que só dependem da entidade. A análise do ambiente externo visualiza o futuro, indicando o posicionamento da entidade frente a ele, isto é, se é inevitável deve-se ao menos estar preparado para ele.

A análise ambiental está relacionada à estratégia futura quando a empresa vislumbra alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças, é o repensar, questionando a localização, o ramo de atividades que é aplicado ao vários profissionais e por fim analisasse o ambiente propriamente da entidade dentro da localização e setor de atividades que ela irá operar.

A partir do momento que a empresa familiar decide que o seu ambiente de atuação é em torno da família, do pai, limitando a sua área de abrangência, isto já é identificado como um grande óbice ao funcionamento futuro da empresa, visto que o ambiente não se trata apenas do ambiente familiar, mas sim do ambiente geográfico e operacional.

a) Setor de atividades

Na análise ambiental são identificadas as oportunidades e ameaças. São os principais condicionantes da eficácia organizacional. Para se obter um bom desempenho, é necessário o aproveitamento das oportunidades ao mesmo tempo em que se bloqueiam as ameaças. Estes conceitos são interessantes para discutir a favorabilidade de setor de atividade, por isto que se leva em conta o poder dos clientes, fornecedores, nível de saturação da concorrência, facilidade de entradas de produtos e serviços, entre outros.

b) Relações políticas e de poder

As variáveis que estão ligadas a ações políticas de governo, sejam eles municipais estaduais ou federais ou de outros países. As ações podem refletir para a entidade desde restrições por mudanças de leis dirigidas até projeções de crescimento da economia do país. As análises das mudanças de economia e política indicam o posicionamento racional a ser tomado. A previsão muitas vezes incerta, exigindo aquilo que muitos chamam de ‘uma

aposta“. A habilidade do empreendedor está no conhecimento das variáveis, de forma a poder tomar a sua decisão com um nível reduzido de risco.

c) Relações geográficas

O fator geográfico ou solo engloba as tendências da população, podendo ser de crescimento ou redução, segundo características de interesse como: unidade, região, escolaridade ou faixa de renda. A previsibilidade é muito precisa contendo dados estatísticos elaborados pelo governo como o censo do IBGE, de fácil acesso e baixo custo por ser de domínio popular.

A variável ambiente político pode influenciar a variável geografia como por exemplo um menor crescimento da economia pode direcionar a formação de classes, por exemplo o “desaparecimento” da classe média brasileira. O nível de renda ocasiona também mudança na evolução dos níveis de escolaridade bem como altera significativamente os níveis demográficos.

A análise de geografia, no que diz respeito a uma unidade, se relaciona a um mercado potencial, que a empresa deseja se desenvolver. Da mesma forma pode estar relacionada a um profissional que deseja se desenvolver dentro de uma empresa.

Em uma economia globalizada, as empresas para se tornarem competitivas, não podem simplesmente se acomodar dentro de uma região de atuação como se esta fosse imutável. Um engano é considerar que apenas as grandes empresas são aquelas que podem ter atuação em mais de uma região. Para se verificar a atratividade de uma região é importante que a entidade investigue a partir de serviços públicos, infraestrutura, custo tributário, o mercado, mão de obra.

d) Ambiente operacional

Implica entender como deverá funcionar o futuro da organização nas operações e na tecnologia. Já vendo o futuro de nossa empresa em meio a uma economia digital, onde impera a informação, há necessidade de iniciar já com uma tecnologia de gestão. A evolução da informática nas comunicações cresce a cada piscar de olhos. Os pedidos serão realizados instantaneamente, tirando do mercado a função do intermediário humano.

No início do novo negócio, como sucessor, é fundamental estar a par do presente e como se comportará o futuro, principalmente em termos de contratações e aquisições, a fim de evitar gastos desnecessários. A vantagem, quando considerado estes aspectos, pode ser vital para o futuro corporativo.

e) Ambiente interno

A identificação dos fatores de sucesso para melhor cumprir a missão da organização possibilita a melhoria contínua destes. Os fatores críticos para o sucesso de uma organização dependem do tipo de organização avaliada. Organizações nascidas do trabalho árduo de seus fundadores merecem a atenção relativa ao conhecimento explícito para a perpetuação da mesma.

O ambiente interno (valores e expressões das pessoas), podendo ainda segmentar entre proprietários e funcionários. No desenvolvimento do plano estratégico, os conhecimentos dos valores que norteiam os funcionários são variáveis significativas para a formulação estratégica.

Este tipo de análise exige um alto grau de abstração, procura-se lembrar do passado e do presente, períodos de sucesso e de fracasso, relacionando o que mudou no desenvolvimento da entidade, bem como identificar o que causou os problemas, normalmente são fatores que não dependem da nossa ação, ou seja, foram ou são variáveis ambientais que tem uma influencia significativa no desempenho da organização, para proporcionar aquilo que esperam que o trabalho possa lhes proporcionar.

6.3.3 A fase de conclusão

Empresas familiares com a imagem do “dono” ou aquelas cuja dependência dos membros da família com relação ao fundador da empresa, sofrem sérias conseqüências quando da ausência destes. Não é raro citar casos de grupos que foram à falência com a morte ou a passagem do bastão para as gerações seguintes.

Por esta razão é condição *sine qua nou* os membros da família possuam um código de relações e de interdependência e não apenas dependência desse líder, pois sem o mesmo o rumo da empresa pode tornar-se indeciso. Uma empresa familiar extremamente dependente

pode se tornar vulnerável. Através da inserção em um código explícito de relações, eleva-se a confiança entre os integrantes com o comprometimento na construção de uma nova organização. Os indivíduos passam a enxergar o valor em seu trabalho bem como os benefícios e os resultados de seus esforços.

Durante uma reunião, a conversa livre e aberta é necessária para que se chegue a uma decisão. Apesar das diferentes características das pessoas, a reunião não pode ser dominada por uma única pessoa, independente do cargo que ocupe. A resposta para o problema deverá ser encontrada através da atenção à opinião de todos, reforçando-as. A solução é fruto do time, não importando quem dê a última palavra.

“O QI da equipe pode, potencialmente, ser muito maior do que o QI dos indivíduos” (Senge, 1990)

6.3.4 Código de relações proposto

Durante as reuniões do grupo para a elaboração das diretrizes da nova fase de negócios, há necessidade de discussões. Não se pode perder nenhuma oportunidade para se discutir, também não se deve conduzir a discussão para “o famoso jeitinho”. Cada óbice que surgir, seja ele no momento da discussão ou possibilidade futura como interferência do governo mediante novas regras, devem ser sabiamente entendidas e a solução bem estruturada.

Durante a defesa de um ponto de vista alguém pode ficar aborrecido sobre a indiferença frente a sua idéia, para isso é óbvio que há a necessidade da criação de um código de relações familiares e não se deixar levar pelas aparências de cargo ou posição hierárquica. A decisão final, dentro de um diálogo eficaz, pertence ao grupo (figura 6.3).

A utilização de consultores externos visa fortalecer o grupo por direcionar as ações. Todos podem opinar, porém, ninguém no grupo de discussão possui a melhor decisão, pois só serão encontradas mediante as colocações esporádicas da equipe, facilitando o entendimento, as idéias brotam, portanto o fruto do diálogo ou a solução do problema pertence ao grupo que chegou à decisão junto independente de quem a verbalizou.

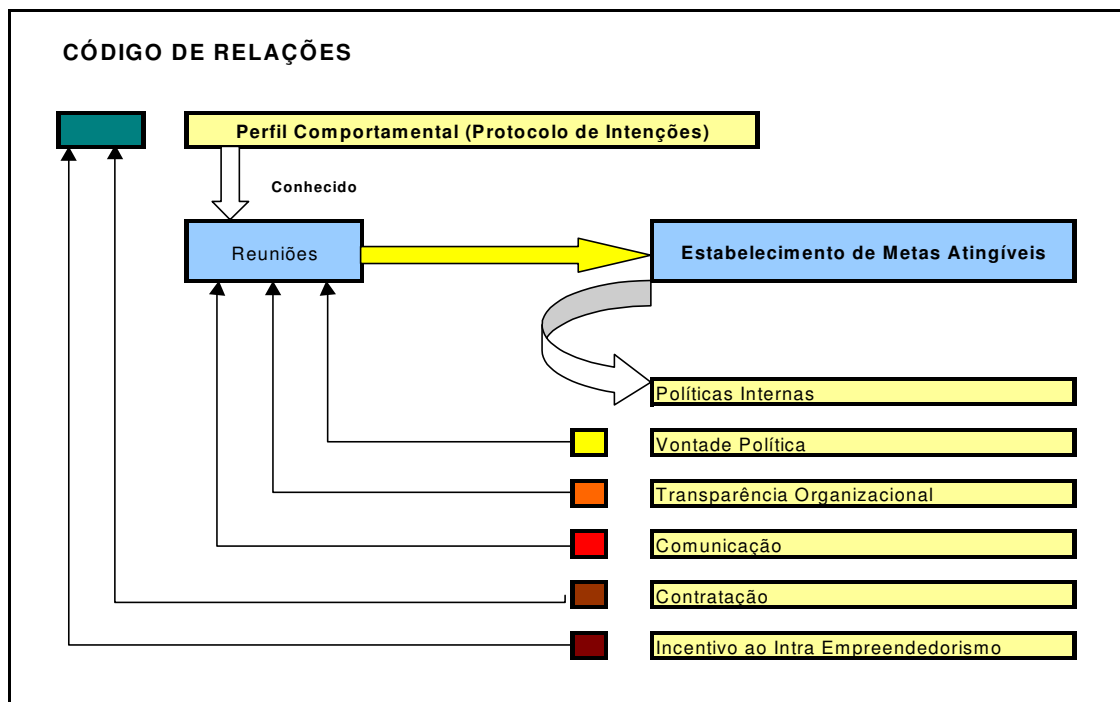


Fig. 6.3 - Código de relações proposto

6.3.4.1 Comportamento individual e coletivo

Cada pessoa é única. Possui uma série de particularidades, seu ritmo circadiano. O tratamento das pessoas como meros clones é utópica. A identificação do perfil individual dos membros da equipe permite a formação de uma equipe coesa. O conhecimento da personalidade individual, através do protocolo de intenções, ajuda o grupo a evitar de fazer julgamentos equivocados sobre as pessoas (ver figura 6.3). O perigo aqui, é que em caso de erro, a pessoa possa ser rotulada para sempre do jeito que ela não é. Por isso é importante a presença de um especialista em comportamento humano para fazer o diagnóstico comportamental dos integrantes da equipe. Consultores em perfis comportamentais permitem o conhecimento aberto das características de trabalho do grupo, como este toma decisões e como se organizam. A partir desta identificação, o grupo pode se conhecer melhor e se referir às pessoas a partir de um modelo.

6.3.4.2 Políticas internas

a) Vontade política

A discussão dos assuntos vitais ao bom desempenho empresarial deriva da união sob uma meta comum. A responsabilidade pertencendo ao grupo provê capacidade para a rápida solução de problemas.

As perturbações geradas por atritos pessoais não resolvidos geram ansiedade desnecessária. Quando minimizadas através da estipulação de decisões claras, estabelecidas em um código de relação, contribui para elevar o principal fator de sucesso, a confiança.

Uma equipe íntegra, chega a decisões de forma rápida. Torna a organização mais responsiva. As reuniões sendo vitais resultam em fóruns de questões difíceis, não convergentes. As idéias quando desafiadas geram conclusões que todos concordam, apóiam e aderem para um melhor interesse da companhia, As equipes atingindo estes níveis de discussão, passam para novos diálogos sem sentimentos residuais de reuniões anteriores.

Um fato notável também é o de os membros da equipe falarem sobre o seu passado. As pessoas quando conhecem o passado e as filosofias pessoais uma das outras, experiências educacionais, hobbies, e interesses, trabalham com maior fluidez.

A construção da confiança só é conquistada pela convivência em períodos de dificuldade. Compartilhar experiências que requer de cada um a superação dos obstáculos. O principal dever do líder é lembrar para o time que os tempos de dificuldade devem ser toleráveis e que a recompensa da integração terá valor. O nível de uma integração de uma família tem mais poder do que o nível individual de experiência e conhecimento.

As pessoas devem se preocupar com o sucesso de uma e da outra, então todo o grupo será vencedor. Um castelo de cartas pode desabar quando uma pessoa chave, independente do local que se encontra na pirâmide, saia desta. E caso outra tenha que preencher este espaço, provavelmente poderá não se enquadrar dentro da cultura do grupo.

b) Transparência organizacional

Há necessidade de que esta seja transparente no seu processo de comunicação, devido principalmente a uma interdependência entre todas as partes envolvidas. Missões e

objetivos apenas pregados nas paredes dos escritórios não possuem o mesmo efeito daqueles realmente endógenos, que surjam dos interesses individuais do grupo, sustentando-se por todos os membros.

Uma empresa transparente não sente os efeitos da falta de um membro durante uma eventual ausência. É uma espécie de ambiente que, quando um sai, os outros não sentem a falta, pois o trabalho deverá estar dimensionado de forma a garantir a continuidade do grupo, mesmo na ausência de um membro, seja por motivo de viagem, férias ou falecimento. Há necessidade, então, de que se encontre uma forma de se ter domínio completo ou total de todos os procedimentos técnicos e operacionais executivos.

A empresa possuindo funcionários com um vocabulário comum, e um conjunto de suposições do que é importante. Permite a tomada de decisão sem a constante supervisão. As organizações transparentes têm um senso de unidade sobre o que fazem. Alinhando os recursos especialmente humanos ao redor de conceitos comuns, objetivos, valores e missão através de um processo de sinergia.

c) Comunicação multinível

A hiper comunicação tem como meta proporcionar e disseminar a informação através de todos os funcionários dentro da organização, de todos os níveis e o porquê da existência da organização e como eles podem contribuir para o funcionamento da mesma. Os funcionários sintonizados com o pensamento dos executivos, não ficam buscando “mensagens escondidas” na informação recebida, objetivando o fortalecimento do senso de propósito comum e de direção.

A chave para a boa comunicação está na habilidade de transmitir mensagens simples, anos de treinamento e educação faz com que os profissionais, a exemplo dos economistas, sejam compelidos a utilizar as suas habilidades intelectuais durante a escrita ou fala. Isto apesar de ser compreensível, pode confundir os funcionários quando da utilização de um vocabulário muito sofisticado, sobretudo em organizações onde existem diversos perfis de colaboradores.

As pessoas são inundadas todo o dia com informações, portanto, informação “mastigada” é mais útil inclusive por pessoas sofisticadas intelectualmente. A utilização de múltiplos veículos de informação auxilia no processo final para levar aos empregados o caminho que a organização está trilhando e como elas podem ajudar.

Cada tipo de pessoa se sente mais confortável com determinado meio de comunicação. A utilização de um meio não garante a recepção porque da mesma forma que cada um tem uma preferência em como receber, estes também tem preferências em como enviar.

Interação ao vivo fornece a oportunidade de interação mais profunda, incluindo a parte emocional, as discussões proporcionam um melhor esclarecimento das mensagens. A cada reunião, além de decidir, há obrigatoriedade da comunicação das decisões. Uma reunião pode terminar com cada familiar enxergando as decisões a seu modo. Deixam as reuniões com diferentes interpretações do que foi decidido e o que deve ser comunicado. As clarificações das informações não deixando dúvidas sobre quais informações são relevantes e as obrigações de cada.

d) Contratação e agregação

A determinação de recrutamento e comportamento visa o estabelecimento das condicionantes mínimas, visto que nem todos os novos membros da empresa serão contratados, e muitas vezes agregados de acordo com a entrada na família.

Durante a formação de uma nova equipe, a questão envolve responsabilidades, cobranças e papéis desempenhados. Com a formação de uma equipe de executivos baseados em sólidas ligações, durante a análise da entrada de um novo integrante para a empresa, as contratações seguem os mesmos procedimentos de valores atribuídos para a equipe.

O que determina a qualidade do grupo formado é seu encaixe comportamental. A cultura não se restringe em permanecer estático. Revitalizar as energias principalmente durante a agregação de novos membros na família, que trarão novas idéias transformando em uma visão compartilhada pela empresa o crescimento organizacional..

Definidos os assuntos importantes como a identidade da companhia, estratégias objetivos papéis e responsabilidades. A revisão contínua do propósito do grupo nos momentos de dificuldades e durante a tomada de decisões, focalizando a missão e as estratégias da empresa, bem como valores e objetivos. A identificação pessoal da missão da empresa com a atuação pessoal, trás prazer pessoal, motivando o desenvolvimento e continuidade da visão dos empreendedores fundadores.

6.3.5 Trabalhando com os nossos modelos mentais

Os modelos mentais podem ser generalizações simples, como “não se pode confiar nas pessoas” ou “não posso fazer isso”, ou podem ser teorias complexas, como nossas premissas sobre os motivos pelos quais os membros da nossa família interagem de uma determinada forma. Agimos de acordo com nossos modelos mentais e eles afetam a maneira como vemos o mundo, por isso as pessoas têm diferentes descrições de um mesmo evento. O maior perigo desses modelos é quando estão abaixo do nosso nível de consciência. E conforme o mundo muda e nós não revisamos esses modelos, resultados contraproducentes podem ocorrer em nossas ações.

É como a metáfora do sapo escaldado em que quando colocado em uma panela, fica satisfeito com a temperatura da água e sem perceber que a mesma está se elevando acaba por morrer cozido. Aprender a fazer algo sozinho, ou trabalhar com alguém que tenha aprendido a fazer as coisas do seu modo pode provocar a produção de modelos mentais que continuam em seu subconsciente, tornando difícil agir de maneira diferente.

Quando a empresa afirma que possui vários anos de prática, muitas vezes na realidade possui apenas um curto período de experiência repetido ao longo dos anos de forma similar. A consultoria se torna eficiente em situações como essas, onde, através de cursos que orientem a empresa a fazer as mesmas coisas de uma forma diferente e eficaz produzam o aprendizado autêntico e desejável para o crescimento organizacional.

Além do aprendizado, a revisão periódica dos modelos mentais assumidos pela equipe, evitam o retrocesso a velhos costumes indesejáveis. Os ciclos de reforço disseminam de uma nova cultura dentro da organização, tornando-a permeável a novas atitudes e novos conhecimentos indispensáveis para a obtenção de vantagem em tempos de dificuldade e necessidade de adaptação rápida.

Os modelos mentais estão extremamente relacionados ao nosso comportamento. Em algumas ocasiões, há necessidade de uma total mudança de comportamento. Como se fosse feita uma quimioterapia radical. Primeiro mata todo o modelo, depois se inicia do zero.

6.3.6 A liderança para a visão compartilhada

Como as pessoas participantes da equipe gerencial possuem seus modelos mentais próprios e formas distintas de enxergar o mesmo problema, há necessidade da transformação dessas diferenças em um único idioma para que seja facilitada a comunicação e a ação do grupo.

A visão compartilhada ocorre quando as pessoas têm harmonicamente a mesma visão, têm os mesmos anseios e preocupações e pretendem chegar ao mesmo lugar. Isso só é possível através do interesse individual, que por sua vez depende do entusiasmo pela visão. O primeiro passo para uma visão compartilhada é desenvolver uma visão pessoal que reconheça a fisiologia da organização e os fatores que interferem nela. Esta visão pessoal não pode ser imposta pela organização, deve ser desenvolvida pessoalmente.

6.3.7 Estabelecimento das metas

Uma empresa familiar também precisa de grandes metas para que os integrantes possam se tornar tudo o que desejam e assim contribuir significativamente para os demais membros, clientes e para toda a indústria ser e não crescer de uma forma passiva, apenas acompanhando a corrente. As grandes metas podem ser utilizados para focalizar a visão e ajustar a direção para os próximos 5 ou 10 anos.

Determinar o propósito de uma meta significa, a despeito dos seus cargos efetivos, buscar uma direção comum. Com os conceitos de cronograma determinados, alinham-se as competências necessárias para o progresso em direção ao bem comum.

A meta sendo simples abre caminho para a determinação das ações estratégicas necessárias. A organização possuindo como meta o crescimento, define como ações estratégicas o aumento do rendimento, novos clientes, expansão, preocupação com o aumento do mercado. Se a meta é a sobrevivência, então o alcance de estabilidade financeira, baixa rotatividade de empregados, fidelidade de clientes, entre outras.

A melhor maneira de alcançar as metas pré-estabelecidas é a disciplina. Muitos acreditam que há necessidade do nascimento com uma inteligência sobrenatural ou possuir alguma habilidade natural, algum ‘dom natural’. Quanto mais cedo for aprendido pode se colocar em prática de forma mais rápida à parte da cultura. Porém o sucesso não pode ser

atribuído apenas à inteligência ou outra habilidade natural, ele está ligado ao comprometimento com o trabalho dentro das disciplinas corretas.

A segunda geração de empreendedores, ao contrário da geração fundadora, já supriu com algumas necessidades de acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow (fig. 6.4). O “medo” de arris car torna-se um adversário invisível, porém presente dentro da equipe através de afirmações do tipo, e se?

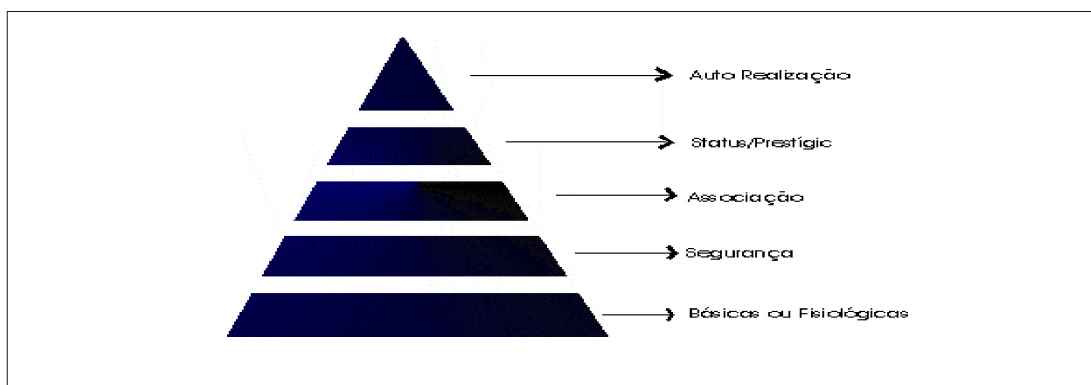


Fig. 6.4 – A Pirâmide das necessidades de Maslow

É evidente a necessidade de comprometimento entre a equipe e o negócio. A escolha da delegação de responsabilidades atingíveis por parte da primeira para a segunda geração proporciona o desprendimento bem como permeia a criatividade necessária para a tomada de decisão, além de contribuir com indicadores de crescimento e aprendizagem. Trabalho e treinamento são determinantes para o eficiente crescimento da equipe sucessora.

Há necessidade de pessoas dispostas e motivadas a contribuir com novas idéias. É essencial que o grupo não caia na rotina e que supere as suas expectativas. As pessoas se sentem confortáveis ao lado de pessoas que possuem opinião própria e que discutem pelos seus objetivos e metas que geralmente são sólidas. As pessoas apáticas são de convívio cansativo. Nas empresas, no lazer, nos esportes, estamos cercados de pessoas assim, que ficam passivas, apenas aguardando que alguém tome frente, isto é, que dê o ponta pé inicial. Geralmente depois elas passam a copiá-las.

A chave para a realização desse desafio consta da identificação das questões que proporcionam o máximo de impacto no sucesso da organização. A partir de então, trabalhar a equipe na solução das mesmas. Mas quais serão essas? Para a sua definição há necessidade de

identificação nos fatores críticos para o sucesso organizacional. Considerando a predominância do foco das escolas e mídia nos negócios, porém, as perpetuações das empresas necessitam de ações de líderes que, além de tornarem as empresas mais eficientes operacionalmente, empenhem seu esforço em direção a torná-las mais saudáveis, através da capacitação gerencial em termos de redução da política, gerando um ambiente de elevada moral.

No início do planejamento, há necessidade do conhecimento dos perfis e aspirações dos funcionários para se estabelecer uma estratégia da empresa. Hoje em dia os funcionários não podem continuar a serem tratados simplesmente como recursos, o que leva a conceituar de uma forma imprópria a área que lida com a parte humana da empresa. A realização do diagnóstico através de técnicas administrativas visando ordenar as idéias das pessoas, de forma a estimular as ações, que é a implementação do plano para que, sem desperdício, os esforços se encaminhem na direção pretendida.

A aplicação diferenciada dessa forma de planejamento exigirá um tratamento distinto dos indivíduos. Devido ao dia a dia de cada um e a necessidade do comprometimento, da equipe deve ser forçada a desenvolver o trabalho. Portanto este modelo de planejamento deve ser também simples e objetivo.

6.3.8 Missão comparada com a vocação e o campo de atuação

A missão ou vocação delimita o campo de atuação de uma entidade. Isto faz verificar se esta está atuando em algo que lhe diz respeito ou se está deixando de trabalhar em algo que deveria. A missão está ligada à razão de ser da empresa. Cada unidade e cada profissional devem estar em sintonia com a missão da sua organização.

A vocação significa aquilo que a pessoa tem mais facilidade para realizar. Está ligada a idéia de que as pessoas são mais eficientes quando trabalham naquilo que gostam. A vocação do profissional delimita o campo de atuação dele. A união destes profissionais deve ser de forma sustentável, onde cada um complete o outro, se enquadrando dentro da missão da empresa.

Para que não aconteça uma descontinuidade é necessário que se conheça qual a estratégia que a empresa mãe vem seguindo para que se procure, sempre que possível, não

mudar radicalmente de direção, o que poderá resultar em prejuízos para a organização. Na mudança de mãos uma companhia sofre muitas vezes pela interrupção de projetos que vinham sendo desenvolvidos incorrendo em prejuízos para a unidade global.

A partir do plano de intenções dos membros fundadores, inicia-se o processo de elaboração de um novo negócio baseado nas mesmas aspirações culturais. A elaboração de um novo negócio “escondido” do grupo fundador pode resultar em sérias dificuldades por contradizer a cultura corporativa existente, sendo de vital importância o diálogo e a elaboração de um plano de metas a ter parte do trabalho desperdiçado.

6.3.9 Motivação

“A maioria das pessoas prefere fazer mais do que simplesmente trazer para a casa o cheque de pagamento.” Elas querem acreditar em seu trabalho quando acordam pela manhã. “Você não precisa gerenciar pessoas que já se encontram motivadas Quando as pessoas acreditam no que fazem, por si só já estão motivadas” As procuras de um trabalho que se encaixe em todos é fundamental para conquistar o espaço dentro da empresa. Cabe neste momento identificar o modo de estabelecimento de relações entre o quadro de dirigentes de uma ramificação do grupo familiar de modo a provocar a motivação individual.

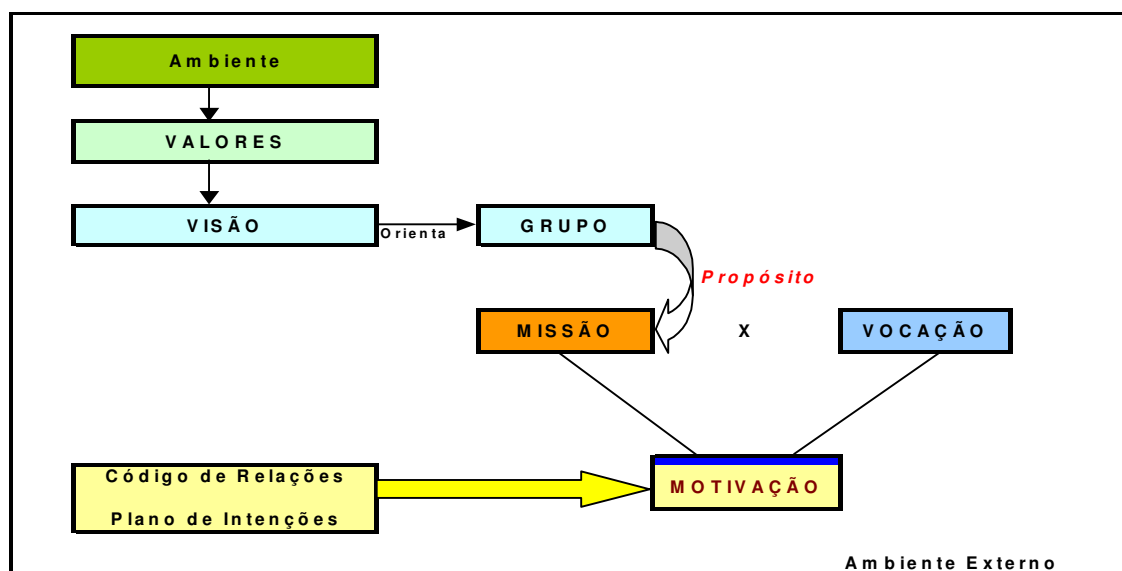


Fig. 6.5 - Vocação X Missão

Como fechamento do conteúdo explorado o modelo permite, observar que o processo sucessório exige a mudança de comportamento garantindo a transmissão de conhecimento e considera cada integrante da equipe, quando motivado como um potencial para o sucesso da organização.

Como ponto chave podemos visualizar a necessidade do fim do processo vertical, evitando a proteção dentro de um sistema fechado. Introduzindo uma relação cíclica entre a geração sucessora e sucedida, através do provimento de *feedback* contribuindo de forma significativa para o processo de aprendizagem organizacional, fruto do somatório de progressos individuais. Para isto, requer um planejamento para a motivação, avaliando além do processo a possibilidade de foco na pessoa, evitando pré-julgamentos e rotulagens. Mostrando que as melhores práticas para o desenvolvimento por apresentar individualmente as propostas provenientes de áreas plenamente motivadas com diferentes faixas etárias, capacidades e perfis ideológicos orientando o remanejamento e garantindo um planejamento não estático.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada cumpriu todas as suas etapas segundo as limitações físicas e temporais assumidas. Dentre essas últimas destacam-se a realização de uma minuciosa revisão bibliográfica para a validação do método desenvolvido.

As principais contribuições do presente trabalho, por outro lado, fora a abordagem teórica de conceitos relacionados à gestão de empresas familiares e a consideração nessa abordagem das características marcantes do papel do empreendedor quando da fundação da mesma.

Pode-se também destacar como contribuição do trabalho:

- A identificação da necessidade de envolvimento de todas as partes atingidas no processo sucessório;
- A necessidade de intervenções externas para a condução do processo de sucessão legitimada, garantindo o bom desempenho futuro da organização;
- Propostas das definições de diferentes conceitos relativos a gestão de empresas familiares que ainda estão em discussão dentro do desenvolvimento da sucessão empresarial.

7.1 Resposta ao problema de pesquisa

Para o problema de pesquisa “Quais posturas devem ser seguidas pelos membros das organizações familiares durante o processo de sucessão empresarial e quais seus reflexos para a aprendizagem organizacional?”. A dissertação permite concluir que:

- O desenvolvimento do modelo possui como base a análise sistêmica das estruturas do empreendedorismo relacionado com conceitos de ciclo de vida das organizações e características do empreendedor;

- Os integrantes das gerações sucessoras de organizações familiares munidos deste conhecimento possuem a capacidade, então, de trabalhar com dados reais da organização e simultaneamente poder gerar ações proativas de planejamento em níveis estratégicos;
- A transparência dos dados unida aos ciclos de reuniões em torno do crescimento da empresa, culminam no desenvolvimento da confiança, principal elemento para o bom relacionamento familiar. Estes níveis de decisão, envolvendo e pertencendo ao grupo, facilitam e auxilia o processo de mudança, motivo elementar para a aprendizagem organizacional fruto do processo de construção de experiência.

7.2 Discussão da hipótese de trabalho

Embora exista a necessidade de testar o modelo proposto, o estudo oferece indicações que a proposta de trabalho da pesquisa é verdadeira. Foi desenvolvido um método para guiar as ações a serem assumidas por herdeiros de empresas em processo de sucessão. Para tanto, considera-se a interpretação baseada no significado das informações coletadas nos capítulos da revisão bibliográfica.

7.3 Análise do atingimento dos objetivos

A pesquisa atingiu seu objetivo principal. Em sua segunda fase, foi possível propor o método. Esse método considera as características dos empreendedores durante a evolução da organização culminando na necessidade do estabelecimento de um código de relações entre os integrantes além da presença de consultores externos garantindo a fortificação do modelo. Desse modo ele pode ser utilizado como ferramenta de apoio no desenvolvimento de equipes gerenciais dispostas a perpetuação da visão dos fundadores da empresa.

A determinação que o sucesso empresarial para as gerações futuras possuem dependência nas atitudes empreendedoras, além da formação nas áreas de conhecimento relativas ao negócio.

Os objetivos específicos também foram atingidos. Nos capítulos de revisão bibliográfica, são apresentadas e comentadas as características das organizações familiares, consultoria organizacional, ciclo de vida das organizações e suas relações com o perfil desejado dos empreendedores.

O capítulo 06 além de fundamentar teoricamente os elementos relativos a criação de visão e empresas de sucesso, levanta as principais intervenções a serem atribuídas aos consultores organizacionais.

7.4 Comentários finais

O presente trabalho verificou quais práticas nas organizações familiares são “excessivas” em termos de ambiente ou incongruentes com os valores que devem ser assumidos para a perpetuação das mesmas.

Nesse sentido, companhias com hierarquia muito rígida, em que as pessoas no topo são as principais responsáveis por inventar novas estratégias, vão perder muito tempo. O treinamento executivo libera a energia, imaginação e o envolvimento dos participantes do processo de perpetuação do negócio através de um sistema que possibilite a análise e minimize a ocorrência do risco.

O assunto empresa familiar é muito mais amplo do que o estudo permitiu alcançar. Cada empresa sendo diferente multiplicado por cada família ser muito diferente entre si, somado ao fato de cada ser humano possuir suas particularidades, nos permite concluir que apenas muito diálogo entre todas as partes envolvidas é o único meio para minimizar os conflitos e administrar esse tipo de organização.

O processo de diálogo deve envolver cada integrante da empresa e ser endógeno. Processos impostos pelos patriarcas ou “empacotados” quando adquiridos de empresas de consultoria costumam ter vida curta por não gerarem compromisso e cumplicidade.

O sistema proposto envolve a figura do empreendedor fundador e todo o processo de criação e compartilhamento de visão. O “pensamento sistêmico” evita confusões futuras. É função do fundador estabelecer estes códigos ainda vivo, para garantir a visão empreendedora, não apenas através da criação de novos negócios “pessoais” mas sim da

perpetuação e consolidação dos existentes. As gerações futuras, cada uma, serão como novas sociedades com um nível de complexidade superior.

É dever das gerações futuras de uma empresa transmitir um pensamento de perpetuação de conhecimento. Como as organizações são formadas por pessoas, compete a elas a responsabilidade de torná-las organizações que aprendem. A aprendizagem é algo muito subjetivo, individual, por isso além de agregar o conhecimento é necessário identificar as metas da organização, separando-as das metas individuais.

Definida a cultura organizacional, há necessidade de se manter tensão criativa em direção a uma visão compartilhada entre todos os integrantes da empresa. É gerenciar com uma apreciação mais ou menos sistemática, mais ou menos explícita dos fatos da vida corporativa em vez de simplesmente ignorá-los.

Para as empresas familiares progredirem, há necessidade que as gerações sucessoras mantenham a responsabilidade pela totalidade da criação, pelo bem estar da comunidade através do trabalho empreendedor, justificando o desenvolvimento das empresas. Desta forma, agindo como pessoas de negócio, temos a capacidade e o dever de assegurar a transição segura da comunidade atual para um novo estágio de desenvolvimento.

7.5 Sugestão de trabalhos futuros

Durante a elaboração da dissertação houve a introdução de um trabalho com um grupo familiar no sentido da implementação de um código de intenções, frente a um novo negócio o qual se encontra em aberto até o presente momento dentro da condução do processo sugere-se as seguintes atividades:

A condução de um estudo de caso para membros de empresas familiares e a definição dos planos de intenções unidas a elaboração de um plano de negócios.

O trabalho de consultoria para estes tipos de organização possui extrema utilidade devido as constantes intervenções necessárias durante a fase de implementação dos negócios.

Através do agrupamento das estruturas do processo do empreendedor, um curso de empreendedorismo para integrantes de empresas familiares poderia ser estruturado.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMS, Rhonda M. **Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso**. São Paulo. Ed. Érica, 1994.
- ADIZES, Ichak. **O Ciclo de Vida das Organizações**. São Paulo. Editora Pioneira. 1990. p.1-45
- AMIT, Raphael; LAWRENCE, Glosten; EITAN, Muller, “**Challenges to Theory Development in Entrepreneurial Research**,” Journal of Management Studies, 1993 p. 275-294.
- ANAIS do II ENEMPRE - ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, Florianópolis, 2000.
- BACKLUND, Jonas; WERR, Andreas. **The Construction of Global Management Consulting**. Business Administration. Stockholm, Sweden. Fev. 2001.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar - Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência** Comprometida. 2 ed. 1991.
- BERNHOEFT, Renato, CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. 3ed. 1995.
- CANBACK, S. 1997. **Transaction cost economics and management consulting: Why do management consultants exist?** Henley-on-Thames: Henley Management College.
- _____. 1998. **The logic of management consulting, part 1**. Journal of Management Consulting 10 (2):3-11.
- _____. 1999. **The logic of management consulting, part 2**. Journal of Management Consulting 10 (3):3-12.
- CARPINTERO, José N. Cabral; BACIC, Juan Miguel. **Empreendedorismo e Desenvolvimento**. UNICAMP Campinas, São Paulo, 2000.
- COVEY, Stephen R. **The Seven Habits of Highly Effective People**. 2002 <http://www.leaderu.com>
- CROCKETT, Roger O. **Motorola. Can Chris Galvin save his family Legacy?**. Business Week, Julho 2001 p. 39-44
- DE GEUS, Arie. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 199p.
- DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro. Editora Sextante, 2000. 336 p.
- DEGEN, Jean . **O empreendedor. Fundamentos da iniciativa empresarial**. Editora MacGraw-Hill. São Paulo – SP, 1989.

_____. **O empreendedor. Fundamentos da iniciativa empresarial.** Editora MacGraw-Hill. São Paulo – SP, 1989.

DOLABELA, Fernando **Oficina do Empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** Editora Cultura. São Paulo – SP, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O Gerente Eficaz.** Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1966. p. 1-46.

ERNST, Berit; KIESER, Alfred. **In Search of Explanations for the Consulting Explosion.** University of Mannheim. 1999.

FARREL, Larry C.. **Entrepreneurship Fundamentos das Organizações Empreendedoras.** Editora Atlas. São Paulo 1993.

FILION, Louis Jacques. **Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Out./Dez. 1999, v.39 p. 6-20

FIOL, Michael. **La Toma de Decisiones de Dirigentes Latinos.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Out./Dez. 2001, v.41 p. 16-25

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM) (2001) **Empreendedorismo no Brasil, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná (IBQP-PR), 2001.**

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional** 25^a ed. Rio de Janeiro. Editora Objetiva. 1995. p. 203-214

GOMES, Luiz Antonio. **Liderança e poder nas Organizações.** 2000. <http://www.triadlle.com/publessons.html>

HAMMEL, Gary. **Reinvent your Company.** Fortune, New York, 2000

HITT, Michael et al. **Integrating Entrepreneurship and Strategic management Actions to Create firm Wealth.** The Academy of Management Executive; Ada, Fev. 2001

IACOCCA, Lee. **Uma Autobiografia** São Paulo. Editora Cultura. 1984. 399 p.

JOHANSSON, Anders; MATS, Alvesson. **Professionalism and Politics in Management Consultancy Work.** Oxford. Blackwell, 2000.

JOHNSON, Lauren. **Integrating Organizational learning and Knowledge Management.** <http://www.pegasuscom>

KANITZ, Stephen. **O Brasil que dá Certo. O Novo Ciclo de Crescimento.** São Paulo. Editora McGraw-Hill, 1994. 97 p.

KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. **Independência Financeira.** 8^a ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2001. 289p.

KURATKO, Donald F; HODGETTS Richard M. **Entrepreneurship: A Contemporary Approach.**, Ft. Worth, Harcourt College Publishers. 2001

LENCIONI, Patrick. **As Cinco Tentações de um Executivo.** Rio de Janeiro. Editora Record, 2000. 128 p.

_____. **Obsessions of an Extraordinary Executive.** San Francisco. Jossey- Bass Inc. 2000. 183 p.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da Empresa Familiar.** 2^a ed. São Paulo. Editora Pioneira, 1986. 139 p.

MINER, John B., **Testing a Psychological Typology of Entrepreneurship Using Business Founders,** Journal of Applied Behavioral Science, p. 43-70. 2000

NUTT, Paul **Entre a Espada e a Parede.** HSM Managment. São Paulo. 2000

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial.** 2 ed. revista e ampliada. São Paulo. Atlas S.A. 1999.

POSSO, Melquicedec Lozano. **La Empresa Familiar: Factores Contemporâneos y su influencia em la gestion.** Cali. Univesidade Icesi, 2000.

RAY, Michael; RINZLER, Alan. **The New Paradigm in Business.** New York. G.P. Putnam's Sons. 1993. 293 p.

RICCA, Domingos. **Gestão e Sucessão nas Empresas Familiares..**
<http://www.empresafamiliar.com.br>

ROSKIND, Robert. **No Espírito dos Negócios.** São Paulo. Insight Editora, 1992. p. 1 – 83.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina.** 6^a ed. São Paulo. Editora Best Seller. 2000. 443 p.

SLOAN Jr., Alfred P. **Meus Anos com a General Motors.** São Paulo Editora Negócio. 2001. p. 1 – 159

SÖDERLING, Ragnar Ahlstrom. **The Dynamics of the Firm** School of Business, Stockholm University, and Center for Industrial Engineering and Development, **Dalarna University, S-781 88 Borlänge, Sweden.** <http://www.du.se/~ras>

STRATEGIC THINKING GROUP. **Drive Behind a Family Affair.**
<http://www.strategicthinker.com>

SYMS, Marci. **Second Generation Entrepreneurs in Family Business Face New Challenges.** 2001 <http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles>

TIMMON, Jeffry A. **New Venture Creation.** Illinois. Richard d. Irwin, Inc. 1976

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda** 24^a ed. Rio de Janeiro. Editora Record. 1999. 491p.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Rio de Janeiro. Editora Record, 2000. 111p.

VENTURA, Luciano Carvalho. **Patrimônio e Sucessão: Como Garantir os Herdeiros e os Negócios**. São Paulo. Maltese, 1993

ZAHRA, Shaker; DESS, Gregory. **Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate**. The Academy of Management Review; Mississippi State, Jan. 2001